

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Anna-Maria Jussila

**YKSILÖN SUORITUKSEN JOHTAMINEN MUUTOSTILANTEESSA**

Case-tutkimus rahoituslalla

Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma  
Pro gradu -tutkielma

**VAASA 2017**

## SISÄLLYSLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	11
1.2. Keskeiset käsitteet	12
1.3. Tutkimuksen rakenne	15
<b>2. SUORITUKSEN JOHTAMINEN JA SUORITUKSEEN     VAIKUTTAMINEN YKSILÖTASOLLA</b>	<b>18</b>
2.1. Osaaminen AMO-mallissa	24
2.1.1. Inhimillisen pääoman teoria	26
2.2. Motivaatio AMO-mallissa	31
2.2.1. Motivaation odotusarvoteoria	31
2.3. Mahdollisuus suoriutua muutostilanteissa	39
<b>3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA</b>	<b>46</b>
3.1. Tutkimusaineisto	49
3.2. Aineiston keruu ja analyysi	52
3.3. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	56
<b>4. TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>60</b>
4.1. Osaaminen	60
4.2. Motivaatio	64
4.3. Mahdollisuus suoriutua	74
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>89</b>
5.1. Millaiset tekijät vaikuttivat positiivisesti työntekijän suoritukseen Pankissa X toteutetun muutoksen aikana?	89
5.2. Millaiset tekijät vaikuttivat negatiivisesti työntekijän suoritukseen Pankissa X toteutetun muutoksen aikana?	90
5.3. Pohdinta	94
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>99</b>



**LIITTEET**

LIITE1: Teemahaastattelurunko työntekijöille.	108
LIITE 2: Teemahaastattelurunko esimiehille.	109



## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

<b>Kuvio 1.</b> Suorituksen ulottuvuudet	11
<b>Kuvio 2.</b> Suorituksen johtamisen sykli	15
<b>Kuvio 3.</b> Henkilöstöjohtamisen sykli	19
<b>Kuvio 4.</b> AMO-mallin ulottuvuudet ja niihin niputetut henkilöstöjohtamisen käytännöt	22
<b>Kuvio 5.</b> Osaamisen kehittämisen prosessi	28
<b>Kuvio 6.</b> Motivaation odotusarvoteoria: käyttäytymismallin valintaan vaikuttavat tekijät	31
<b>Kuvio 7.</b> Sisäisen viestinnän vaikutuksia organisaation suoritukseen	44
 <b>Taulukko 1.</b> Aineettoman pääoman osa-alueet	 26
<b>Taulukko 2.</b> SMART-periaatteet tavoitteenasetannassa	34
<b>Taulukko 3.</b> Ihmisen käyttäytymisessä huomioitavat periaatteet muutosta johdettaessa ja kuinka niihin voidaan vaikuttaa	42
<b>Taulukko 4.</b> Tutkimuksessa haastateltujen jakauma tehtävien mukaan konttoreittain	51
<b>Taulukko 5.</b> Mihin ja millä tavalla muutoksen aikana on pyrittävä työntekijän suorituksen näkökulmasta vaikuttamaan	97



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppatieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Anna-Maria Jussila
<b>Tutkielman nimi:</b>	Yksilön suorituksen johtaminen muutostilanteessa: Case-tutkimus rahoituslalla
<b>Ohjaaja:</b>	Maria Järleström
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri
<b>Laitos:</b>	Johtamisen yksikkö
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot
<b>Aloituvuosi:</b>	2014
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2017

**Sivumäärä: 109**

---

**TIIVISTELMÄ**

Liike-elämän jatkuvien ja väistämättömien muutosten seurauksena johtamisessa ja sen tutkimuksessa on viime aikoina keskitytty vahvemmin organisaation ja siellä toimivien yksilöiden suoritukseen ja sen johtamiseen. Suorituksen johtaminen onkin noussut yhdeksi merkittävimmistä organisaation kilpailukykytekijöistä, ja sen avulla voidaan edistää organisaation tehokkuutta yksilöiden suoritusta kehittämällä. Tämä tutkimus tarjoaa kontribuutiota siihen, millaiset tekijät vaikuttavat yksilön suoritukseen tilanteessa, jossa toiminnan kontekstina on muutos. Tarkoituksena on selvittää suoritukseen vaikuttavien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toimivuutta muutostilanteessa, jossa suorituksen johtamisen tutkimus vaikuttaisi vielä olevan suppeaa.

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka pyrkii selvittämään kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksia suoritukseen vaikuttaneista tekijöistä organisaatiossa toteutetun muutoksen aikana. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaa henkilöstöjohtamisen AMO-malli, jossa yksilön suorituksen ajatellaan rakentuvan kolmessa eri ulottuvuudessa, joita ovat osaaminen, motivaatio ja suoritushmahdollisuus. AMO-mallin ulottuvuuksia hyödynnetään teoreettisen viitekehyksen lisäksi sekä aineiston analyysissä että tutkimustulosten järjestelyssä. Tutkimusaineisto on kerätty kohdeorganisaation työntekijöille ja esimiehille suunnatuin teemahaastatteluin, sillä tutkimuksessa haluttiin korostaa haastateltavien subjektiivista kokemusta suoritukseen vaikuttaneista tekijöistä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että panostukset henkilöstön osaamisen, motivaation ja suoritushmahdollisuuksien kehittämiseen tähtääviin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin voivat edistää työntekijän suoritusta. Lisäksi havaitaan, että kaikkien ulottuvuuksien on oltava olemassa yhtäaikaaisesti, jotta suoritukseen voidaan vaikuttaa. Tulokset paljastavat myös, että esimiestyön merkitys korostuu muutostilanteessa, ja sitä kehittämällä voitaneen edistää yksilön suoritusta. Lisäksi panostukset henkilöstön koulutukseen, viestintään, osallistumishmahdollisuuksiin, tavoitteiden asettamiseen ja arviointiin näyttävät edistävän kohdeorganisaation suoritusta vastaavissa muutostilanteissa.

---

**AVAINSANAT:** Suorituksen johtaminen, suoritus, AMO-malli, muutos





## 1. JOHDANTO

Liike-elämässä tapahtuvien muutosten seurauksena johtamisessa ja sen tutkimuksessa on viime vuosikymmenen aikana voimakkaammin keskitytty organisaation ja siellä toimivien yksilöiden suoritukseen ja sen johtamiseen. Liiketoiminnan jatkuvasti muuttuvat tavoitteet, toiminnan tehokkuuden kasvavat vaatimukset ja näiden saavuttamiseksi vaadittavat uudet osaamistarpeet ovat edistäneet suorituksen johtamisen kiinnostavuutta, sillä sen avulla näihin muutoksiin koetaan voitavan vastata. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014: 18-19; Viitala 2013: 130; Budworth & Mann 2011; Brudan 2010.) Suorituksen johtaminen onkin noussut tänä päivänä yhdeksi organisaation merkittävimmistä kilpailukykytekijöistä ja sen avulla voidaan parantaa organisaation tehokkuutta sen suoritusta kehittämällä (Viitala 2013: 131; Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011: 507; Hellqvist, 2011).

Henkilöstöjohtamisen kentässä suorituksen johtamisen tutkimus onkin keskittynyt vahvasti siihen, kuinka organisaatiot voivat saavuttaa asettamansa suoritustavoitteet henkilöstöjohtamisen ja sen käytäntöjen avulla (Jiang, Lepak, Hu & Bear 2012). Tutkimuksissa on havaittu, että suoritusta kehittävät henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat suoritukseen yksilötasolla ja sitä kautta niillä on välillinen vaikutus lopulta organisaation suoritukseen (Almatuwa, Muenjohn & Zhang 2016; Obeidat, Mitchell & Bray 2016). Siten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja organisaation suorituksen välisten yhteyksien tutkimisessa olennaista on keskittyä kasvattamaan ymmärrystä käytäntöjen vaikuttavuudesta nimenomaisesti yksilötasolla, mikä nähdäänkin suorituksen johtamisen keskeisimpänä tavoitteena (ks. mm. Almutawa ym. 2016; Aguinis, Joo & Gottfredson 2011: 507; Viitala 2013: 131; Armstrong & Baron 1998: 50).

Teoreettisen viitekehyksen yksilön suorituksen ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välisten yhteyksien tutkimiseen tarjoaa AMO-malli (*engl. ability-motivation-opportunity - model*), jossa yksilön suorituksen ajatellaan rakentuvan kolmessa eri ulottuvuudessa, joita ovat osaaminen, motivaatio ja suoritushetken mahdollisuus. AMO-mallin teoreettisen viitekehyksen tausta-ajatuksena nähdään, että yksilöt suoriutuvat hyvin, kun heillä on riittävästi siihen vaadittavaa osaamista, motivaatiota hyvään suoritukseen ja työympäristö, joka tarjoaa tarvittavia mahdollisuuksia työn suorittamiseen. (Obeidat ym. 2016; Tian, Cordery & Gamble 2016.) Siten henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka pyrkivät kehittämään kutakin näistä ulottuvuuksista aiheuttavat positiivisia vaikutuksia yksilön suoritukseen (Jiang ym. 2012; Amutawa ym. 2016). AMO-malli vaikuttaa saaneen laajalti

huomiota johtamistutkimuksessa henkilöstöjohtamisen ja suorituksen välisten yhteyksien selittämisessä, minkä vuoksi henkilöstöjohtamisen lähestyminen sen tarjoaman teoreettisen viitekehyksen kautta on tässäkin tutkimuksessa perusteltua.

### *Muutos toiminnan kontekstina*

Muutos on tänä päivänä keskeinen ja väistämätön piirre liiketoiminnassa. Tarve muutokselle voi olla organisaation tarkoin harkitsema ja suunnittelema tai vastaavasti seurausta toimintaympäristön muutoksista, joihin organisaatio ei itse pysty vaikuttamaan. Jokainen organisaatio joutuu kuitenkin tulevaisuudessa kohtaamaan muutoksia, jotka synnyttävät tarpeen toiminnan tehokkuuden lisäämiselle, tuottavuuden nostamiselle ja toimintatapojen kehittämiseksi. Tällaiset muutostarpeet organisaation toiminnassa voivat olla strategisia tai liittyä esimerkiksi tavoitteiden, prosessien, työskentelytapojen tai suoritusten tulosten muutoksiin. Muutokset organisaatioissa pohjautuvat tavallisesti pyrkimykseen vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin uudistamalla organisaation suuntaa, rakennetta, osaamista ja työn sisältöjä (Truss, Mankin & Kelliher 2012: 271-273.)

Liiketoimintaympäristön muuttuminen synnyttää organisaatioissa tänä päivänä uuden tarpeen johtamiselle, kun toimitaan kontekstissa, jota määrittää jatkuva muutos. Perinteisen johtajuuden tarve organisaatioissa puolestaan vähenee työntekijöiden pätevyyden kasvaessa, teknologian kehittyessä ja päätösvallan siirtyessä kentälle, jossa tekeminen tapahtuu. Tarvetta johtajuudelle on ylipäänsä perusteltu nimenomaisesti muutoksella ja toiminnan kehittymisellä, sillä näyttäisi, että johtajia tarvitaan juuri muutoksista selviytymiseen ja niiden hallinnan tukemiseen. Tällöin johtajilta vaaditaan tavoitteiden ja toiminnan periaatteiden selkiyttämistä, järjestyksen luomista, sekä kykyä osoittaa toiminnan päämääriä, suuntaa ja tärkeysjärjestyksiä asioille. (Viitala 2005: 295; 297.)

Suorituksen johtamista paljon tutkineen Viitalan (2013: 132) mukaan työntekijöiden ja sitä kautta organisaation suoriutuminen on osa-alue, johon muuttuvan toimintaympäristön ja tehtäväkuvien muutokset vahvasti heijastuvat. Henkilöstöjohtamisessa yksilön suorituksen tutkiminen AMO-mallin ulottuvuuksien kautta nimenomaisesti muutostilanteessa vaikuttaisi aiemmissa tutkimuksissa jääneen kuitenkin suppeaksi niiden tarkastellessa lähinnä eri ulottuvuuksien vaikuttavuutta suoritukseen. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olikin tutkia AMO-mallin pohjalta rakentuneiden henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutusta työntekijöiden suoritukseen muutoskontekstissa ja toisaalta koetella mallin käytettävyyttä muutostilanteessa. Tutkimus pyrkii siten tarjoamaan kontribuutiota yksilön suorituksen johtamiseen ja kehittämiseen muutostilanteessa ja

toisaalta nostamaan esiin suoritukseen sekä positiivisesti että negatiivisesti vaikuttaneita tekijöitä käytännöntasolla. Lisäksi tarvetta ilmiön tutkimiseen perustelee sen ajankohtaisuus, sillä myös tutkimuksen kohdeorganisaatio näkee jatkuvan muutoksen pysyvänä elementtinä liiketoiminnassaan ja haluaa siten kehittää suorituksen johtamista nimenomaisesti muutostilanteessa, koska sen vaikutus myös kilpailukykyyn on tiedostettu.

### 1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia asioita tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, Pankissa X, suoritusta johdettaessa on otettava huomioon muutostilanteessa, jotta yksilön onnistunut suoritus voidaan varmistaa. Tarve aiheen tutkimiselle kumpuaa kohdeorganisaation hiljattain toteuttamassa mittavassa muutoksessa havaituista yksilön suorituskyvyn haasteista ja toisaalta rahoitusalan voimakkaan murroksen aiheuttamasta muutoksen jatkuvuudesta, joka näyttäisi luovan muutoksesta pysyvän toimintakontekstin. Toteutettu tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus ja siinä halutaan kuvata henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia liittyen toteutetun muutoksen läpivientiin ja tarjota näiden pohjalta kattava kuvaus tutkittavasta ilmiöstä kohdeorganisaatiossa. Lisäksi tutkimusaineiston perusteella pyritään nostamaan esiin mahdollisia kehityskohteita ja tarjoamaan ratkaisuehdotuksia niiden kehittämiseksi. Teoreettisella tasolla tutkimuksen tavoitteena on koetella AMO-mallin ulottuvuuksissa näyttäytyvien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen käytettävyyttä muutostilanteessa ja nostaa esiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia aiempiin tutkimuksiin verrattuna.

Tutkimuksen pääongelmaksi määritettiin, millaiset tekijät vaikuttavat työntekijän suoritukseen Pankissa X muutoksen aikana. Ongelmaa lähestyttiin AMO-mallin tarjoaman teoreettisen viitekehyksen kautta, jossa työntekijän suorituksen muodostumista tarkastellaan osaamisen, motivaation ja suoritushallituksen sekä näihin vaikuttavien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kautta. Tutkimuksen tavoitteen ja pääongelman pohjalta on määritetty kaksi tutkimuskysymystä, joihin tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiset tekijät vaikuttivat positiivisesti työntekijän suoritukseen Pankissa X toteutetun muutoksen aikana?
2. Millaiset tekijät vaikuttivat negatiivisesti työntekijän suoritukseen Pankissa X toteutetun muutoksen aikana?

## 1.2. Keskeiset käsitteet

### *Suoritus*

Englanninkielinen termi *performance* käännetään suomenkielessä sekä suoritukseksi että suoriutumiseksi, joiden välillä eroa ei alan kirjallisuudessa lähtökohtaisesti näytä olevan. Tässä tutkimuksessa käytetään toistuvasti alalla vakiintunutta käsitettä suoritus, jolla viitataan sekä tietyn toiminnan toteuttamiseen että sen avulla saavutettuihin lopputuloksiin. Armstrong & Baron (1998: 16) määrittelevätkin, ettei suoritus ole ainoastaan sitä, mitä saavutetaan vaan myös, millä tavoin saavutetaan. Siten suoritus vaatii käyttäytymistä eli toimintatapoja, joilla yksilöt ja tiimit toimivat organisaatiossa sekä asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamiseen kohdistuvia lopputuloksia.

Suorituksen kielellinen määrittely tukee edellä esitettyä määritelmää, sillä suoritusta voidaan kuvata tietyn toiminnan tai operaation suorittamiseksi tai asetetun vaatimuksen, lupauksen tai pyynnön täyttämiseksi. Toisaalta suorituksesta puhuttaessa voidaan viitata myös roolisisidonnaiseen suoritukseen ja roolin onnistuneeseen läpivientiin. Tällä tavoin suorituksen voidaan ajatella kuvaavan myös matkaa, joka johtaa yksilön tai organisaation kohti tavoiteltavia lopputuloksia. (Brudan 2010.) Kuvio 1 havainnollistaa esitettyjä suorituksen ulottuvuuksia.



**Kuvio 1.** Suorituksen ulottuvuudet. (Mukaiillen Brudan 2010.)

Suorituksen määrittely käsitteenä on haastavaa, sillä eri tutkijat määrittelevät sitä eri tavoin tilannesidonnaisuudesta ja kontekstista riippuen. Liike-elämässä käsite suoritus voidaan jakaa roolisisidonnaiseen suoritukseen (*engl. in-role performance*) ja roolin ylittävään suoritukseen (*engl. extra-role performance*). Roolisisidonnainen suoritus viittaa työntekijän virallisen työnkuvan mukaisten tehtävien suorittamiseen, kun roolin ylittävällä suorituksella viitataan kirjoittamattomiin odotuksiin työntekijän toiminnasta, kuten kollegoiden auttamiseen. (Sosik, Juzbasich & Chun, 2011.) Johtamisen näkökulmasta

suorituksen käsitettä voidaan lisäksi käyttää yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla kuvaamaan saavutettuja tuloksia suhteessa toisiin yksilöihin tai laajemmalti yleisellä tasolla (Brudan 2010).

Yksilötasolla suorituksen merkitys määritellään vahvasti roolisidonnaisen suorituksen kautta, missä korostuu sovitun työnkuvan mukainen käyttäytyminen, ja joka toisaalta tunnustetaan myös virallisissa palkitsemisjärjestelmissä. Määritelmä korostuu erityisesti muutostilanteissa, jossa työntekijän roolisidonnaisen suorituksen mukainen käyttäytyminen edellyttää muutoshalukkuutta, oppimista ja riskien ottamista, jolla viitataan kykyyn sietää epävarmuutta. (Camps, Oltra, Aldás-Manzano, Buenaventura-Vera & Torres-Carballo 2015.)

Ryhmätasolla tarkasteltuna suorituksen kannalta olennaisiksi johtamisen näkökulmasta nousevat yhtenäiset yksilö- ja ryhmäkohtaiset tavoitteet, jotka ehkäisevät tasojen välisiä ristiriitaisuuksia ja edistävät yhtenäistä tavoitteellista toimintaa (Brudan 2010). Tämän lisäksi suoritukseen ryhmätasolla näyttäisivät vaikuttavan psykologiset ja sosiaaliset seikat, kuten ryhmän jäsenten arvot, ryhmän dynamiikka ja johtamiskäyttäytyminen (Ceri-Booms, Curseu & Oerlemans 2017; Kong, Konczak & Bottom 2015; Glew 2009).

Organisaatiotasolla suorituksen katsotaan olevan merkityksellinen erityisesti strategisen johtamisen ja sen tutkimisen näkökulmasta, sillä strategisilla valinnoilla on vaikutus organisaation suoritukseen, joka puolestaan selittää organisaatioiden välisiä eroja niiden menestyksessä. Organisaatiotasolla suoritusta voidaan luonnehtia taloudellisiksi lopputuloksiksi, jotka ovat seurausta organisaation ominaisuuksien, toimintojen ja ympäristön vuorovaikutuksesta. Tällä tasolla suorituksen katsotaan lisäksi liittyvän vahvasti organisaation tehokkuuteen eli siihen, millä tasolla se onnistuu saavuttamaan toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisia tavoitteita. (Hamann, Schiemann, Bellora & Guenther 2013.)

Folan, Browne & Wayland (2007) ovat tarkastelleet suoritusta nimenomaisesti liiketoiminnan kentässä ja toteavat, että suorituksen määrittelyssä ja analysoinnissa tulisi lähteä siitä, millaisessa liiketoimintaympäristössä, kuten millaisella markkinasegmentillä organisaatio toimii ja millaisia tavoitteita organisaatiossa on sisäisesti asetettu toimintaa suorittaville ryhmille. Lisäksi suorituksen määritelmä täytyisi pyrkiä yksinkertaistamaan piirteisiin, jotka ovat toiminnan kannalta tunnistettavia ja relevantteja (Folan ym. 2007; Brudan 2010). Tässä tutkimuksessa suoritusta tarkastellaan yksilötasolla nimenomaisesti roolisidonnaisena suorituksena, jolloin roolin ylittävä suoritus jätetään tarkastelussa

tutkimuksen ulkopuolelle. Suorituksella viitataan tässä tutkimuksessa työntekijöille asetettujen myynnillisten ja laadullisten tavoitteiden saavuttamista edistävän toiminnan suorittamiseen ja sillä saatuihin lopputuloksiin.

### *Suorituksen johtaminen*

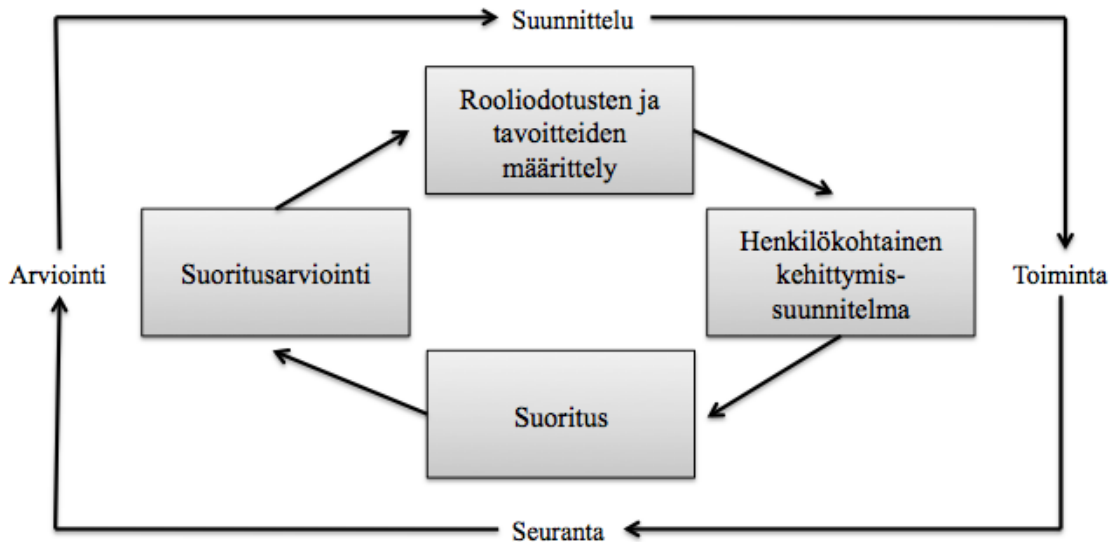
Suorituksen johtaminen on johtamisen kentässä varsin uusi tieteenala, joka pyrkii avustamaan organisaation ja siellä toimivien yksilöiden tavoitteiden määrittämistä, seurantaa ja saavuttamista (Brudan 2010). Suorituksen johtamisen ajatellaan olevan yksi merkittävimmistä organisaation menestystä ja kilpailuetua lisäävistä tekijöistä ja sen avulla voidaan edistää organisaation tehokkuutta parantamalla siellä toimivien yksilöiden suoritusta (Aguinis ym. 2011: 507; Hellqvist 2011).

Suorituksen johtamisen tarkka määrittely on haastavaa, sillä käsitteen merkitys näyttäisi vaihtelevan organisaatiosta ja puhujasta riippuen ja ainakin osittain perustuvan siihen, kuinka tietty organisaatio suorituksen käsitettä lähestyy. (Hellqvist 2011; Brudan, 2010). Määritelmästä riippuen suorituksen johtaminen voidaan nähdä esimerkiksi strategisena ja integroituna lähestymistapana liiketoimintaan, kulttuurisena prosessina itseohjautuvan organisaatiokulttuurin luomiseen tai syklisenä prosessina toiminnan kehittämiseen (Hellqvist 2011; Brudan 2010).

Strategisella tasolla tarkasteltuna suorituksen johtamista voidaan määritellä kokonaisvaltaisesti strategiseksi ja integroiduksi lähestymistavaksi liiketoimintaan, jonka avulla pyritään saavuttamaan organisaatiotasolla kestävää menestystä kehittämällä siellä toimivien henkilöiden suoritusta. Siten suorituksen johtamista voidaan tarkastella strategisena valintana, joka linkittyy organisaation laajempiin liiketoiminnallisiin kokonaisuuksiin ja auttaa saavuttamaan organisaation pitkän aikavälin tavoitteita. Suorituksen johtamisen integraatio viittaa toiminnallisten strategioiden liittämisen eri liiketoimintalueisiin, liiketoiminnallisten tavoitteiden, tiimien tavoitteiden ja yksilöllisten tavoitteiden liittämiseen yhteen ja henkilöstöjohtamisen eri näkökulmien yhteen liittämiseen, painottuen organisaation ja henkilöstön kehittämiseen. (Armstrong & Baron 1998: 7-8.)

Suorituksen johtamisen käsitettä voidaan lähestyä myös prosessinäkökulmasta, jolloin se näyttäytyy jatkuvana, jokaista organisaation jäsentä koskevana prosessina (Aguinis ym. 2011; Brudan 2010). Sen katsotaan sisältävän alaprosesseja strategian määrittelystä ja tavoitteiden asettamisesta strategian toimeenpanoon, työntekijöiden kouluttamiseen ja lopulta suorituksen mittaamiseen. Kukin prosessi tukee suorituksen johtamisen tavoit-

teita muodostaen näin yhdessä suorituksen johtamisen kokonaisuuden. (Brudan 2010.) Aguinis ym. (2011) muistuttavat, että suorituksen johtamisen jatkuvuus viittaa nimenomaan sekä menneen suorituksen tarkasteluun että tulevan suorituksen kehittämiseen. Siten jatkuvuus muodostaa pohjan suorituksen johtamisen prosessin sykliselle olemukselle, jota kuvio 2 havainnollistaa.



**Kuvio 2.** Suorituksen johtamisen sykli. (Mukaillen Helsilä 2006: 26.)

Armstrong (2000: 6) kiteyttää, että suorituksen johtamisen prosessi perustuu yksinkertaisuudessaan yhteisen näkemyksen luomiseen siitä, mitä organisaationa halutaan saavuttaa ja minkä kaltaisilla johtamisen ja henkilöstön kehittämisen keinoilla näkemyksen mukaiset tavoitteet varmimmin saavutetaan. Prosessissa vaikuttaisi korostuvan yksilön tavoitteiden ja suoritusvaatimusten linjaaminen organisaation strategisista tavoitteista vastaaviksi ja näitä kehittämällä organisaation kilpailuedun luominen (Aguinis ym. 2011; Brudan 2010; Armstrong & Baron 1994).

### 1.3. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus voidaan jaotella karkeasti kahteen osaan: teoreettiseen viitekehykseen ja empiriaan. Teoreettinen viitekehys pyrkii taustoittamaan toteutettua tutkimusta eritellen työntekijän suoritukseen vaikuttavia tekijöitä ja esittämään niiden taustalla näyttäytyviä teorioita aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden valossa. Empiirisessä osassa puolestaan



kuvataan tutkimuksen toteutusta vaiheittain ja esitellään sen tulokset ja niistä johdetut johtopäätökset.

Tutkielman johdannossa esitellään tutkimuksen taustaa ja siten johdatellaan lukija tutkittavaan aiheeseen. Siinä pohditaan myös tutkittavan ilmiön ajankohtaisuutta, tutkimuksen tarpeellisuutta ja sen tarjoamaa kontribuutiota sekä kohdeorganisaatiolle että tiedeyhteisölle. Lisäksi johdannossa määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Tutkielman toinen pääluku hahmottelee tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen, jonka kautta tutkittava ilmiö teoreettisesti rajataan. Siinä keskitytään tarkastelemaan yksilön suoritusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä AMO-mallin elementtien mukaisesti, mikä lisäksi nostetaan esiin suorituksen johtamisen kannalta relevantteja teorioita. Toisen pääluvun ensimmäinen alaluku keskittyy AMO-mallin osaamis-ulottuvuuteen, jossa tarkastellaan, millaisin henkilöstöjohtamisen käytännöin työntekijöiden osaamiseen voidaan suotuisasti vaikuttaa. Toinen alaluku käsittelee yksilön motivaatiota, sen rakentumista työelämässä sekä vaikutusta yksilön suoritukseen. Siinä pyritään nostamaan esiin aiemmissa tutkimuksissa esiinnousseita havaintoja yksilön motivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kolmannessa alaluvussa keskitytään tarkastelemaan suoritushallittavuuden ulottuvuutta, jossa muutosteksti näyttäytyy. Tämä luku on muodostunut varsin aineistolähtöisesti, ja siinä esitellään henkilöstöjohtamisen käytännöistä viestintää, osallistamista ja johtamistapaa, jotka tyypillisesti liitetään osaksi muutostekstia (ks. esim. Kotter & Cohen 2002; Merrell 2010).

Kolmannessa pääluvussa esitellään tutkimuksen toteutus ja metodologia. Siinä keskitytään ensin erittelemään tutkimusprosessin etenemistä, aikataulua ja käytännötason lähtökohtia. Ensimmäinen alaluku puolestaan koostuu tutkimusaineiston kuvauksesta, kohdeorganisaation esittelystä sekä käytetyn aineiston valintaperusteista. Toisessa alaluvussa pureudutaan tarkemmin aineistonkeruu- ja analyysiprosessiin. Siinä selvennetään ja perustellaan metodologisia valintoja aineistonkeruussa sekä esitellään syvällisesti aineiston analyysiin käytettyjä tekniikoita ja päättelynlogiikkaa. Kolmannessa alaluvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä ja näiden edistämiseksi tutkimuksessa hyödynnettyjä toimenpiteitä.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimusaineiston pohjalta järjestetyt tutkimustulokset. Ne esitellään AMO-mallin ulottuvuuksien mukaisesti siten, että osaamiseen, motivaatioon ja suoritushallittavuuteen liittyvät tulokset esitetään erillisinä kokonaisuuksina alaluvuissa. Työntekijöiden haastatteluista saadut tulokset pidetään erillään esimiesten haastattelutuloksista, mutta niitä käsitellään rinnakkain AMO-mallin ulottuvuuksissa.

Viidennessä pääluvussa esitetään tutkimustulosten pohjalta vedetyt johtopäätökset esitelyjen teorioiden valossa. Ensimmäisessä ja toisessa alaluvussa vastataan johdannossa esiteltyihin tutkimuskysymyksiin käytännönläheisesti kohdeorganisaation lähtökohdista. Kolmannessa alaluvussa verrataan saatuja tutkimustuloksia aiempiin tutkimuksiin ja pohditaan tutkimuksen laajempaa teoreettista kontribuutiota.

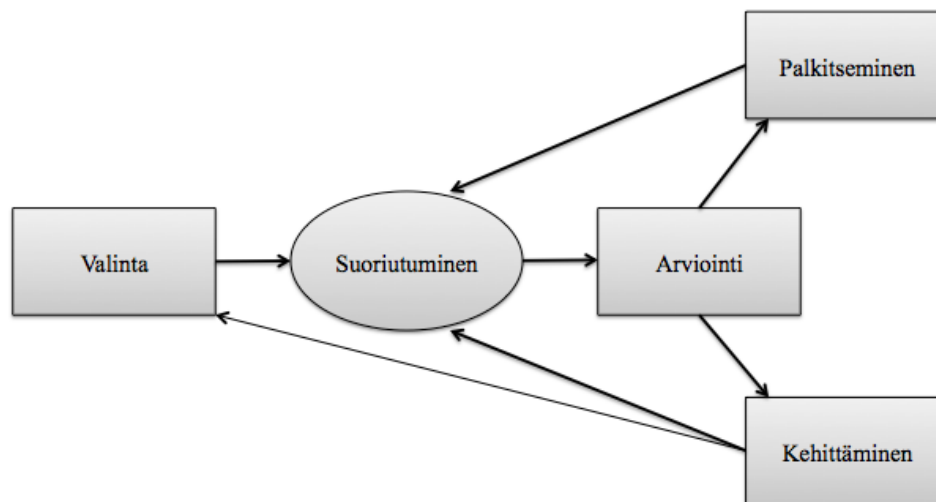
## 2. SUORITUKSEN JOHTAMINEN JA SUORITUKSEEN VAIKUTTAMINEN YKSILÖTASOLLA

Organisaation suoritus koostuu yksittäisten työntekijöiden suorituksesta, minkä vuoksi yksilön suorituksen johtaminen ja sen ymmärtäminen on merkittävä tekijä organisaation kilpailukyvyn varmistamiseksi (Aguinis ym. 2011). Henkilöstöjohtamisen kentässä yksilön ja sitä kautta organisaation suoritukseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella ja johtaa erilaisten mallien avulla. Mallien tausta-ajatuksena näyttäisi olevan määrättyjen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen linkittäminen toisiinsa siten, että ne tukevat suotuisasti työntekijän suoritusta. Tässä tutkimuksessa varsinaisen teoreettisen viitekehyksen muodostaa AMO-malli (*ability-motivation-opportunity model*), joka huomioi työntekijän suoritukseen vaikuttavia tekijöitä useassa eri ulottuvuudessa.

AMO-mallin lisäksi suorituksen johtamista voidaan lähestyä Michiganin mallin kautta, jossa suorituksen ajatellaan muodostuvan tietyistä henkilöstöjohtamisen funktioista yhdessä ulottuvuudessa. Michiganin malli vaikuttaisi olevan varsin laajalti tunnettu, minkä vuoksi sen esittely tässä yhteydessä on perusteltua. Lisäksi se sisältää AMO-mallin kanssa yhteisiä elementtejä antaen siten tukea ja uskottavuutta AMO-mallin käytettävyydelle ja valinnalle tämän tutkimuksen viitekehykseksi.

### *Michiganin malli*

Suoritukseen vaikuttavia tekijöitä voidaan sekä yksilö- että organisaatiotasolla kuvata Fombrunin, Tichyn ja Devannan (1984) esittelemän henkilöstövoimavarojen syklin avulla, jota nimetään tunnetummin Michiganin malliksi (kuvio 3). Malli esittää suorituksen muodostuvan neljästä henkilöstöjohtamisen funktiosta, joista jokainen pyrkii vaikuttamaan suoritukseen suotuisasti niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Funktiot ovat työntekijöiden valinta, arviointi, palkitseminen ja kehittäminen ja niiden katsotaan yhdessä työn suunnittelun, organisatorisen rakenteen ja strategisten valintojen kanssa muodostavan yksilön- ja sitä siten myös organisaation suorituksen. (Fombrun ym. 1984: 41-42; Helsilä & Salojärvi 2013; Truss ym. 2012: 85.)



**Kuvio 3.** Henkilöstöjohtamisen sykli. (Fombrun ym. 1984: 41.)

Kuvio 3 havainnollistaa henkilöstöjohtamisen suoritukseen vaikuttavien funktioiden paikkaa suorituksen muodostumisessa. Sopivien työntekijöiden tarkalla tehtäviin valinnalla mahdollistetaan maksimaalinen suoritus tehtävänkuvan odotusten mukaan. Työntekijöiden suorituksen arviointi puolestaan luo pohjan palkitsemiselle, jota hyödynnetään henkilöstön motivoimiseksi liittämällä palkkiot tasokkaaseen suoritukseen. Työntekijöiden kehittämistoimet tähtäävät yksilön suorituksen kehittämiseen entisestään ja toisaalta luovat valmiuksia tulevaisuuden mahdollisiin työtehtäviin. (Fombrun ym. 1984: 41.) Mallissa korostuu merkittävästi lisäksi henkilöstöjohtamisen ja organisaation liiketoimintastrategian yhteensovittaminen, mikä näyttäisi vaikuttavan organisaation suoritukseen positiivisesti (Huselid 1995).

Michiganin malli on syntynyt 1980-luvulla, kun henkilöstöjohtamisessa kilpailustrategian onnistumisen lähtökohtana alettiin nähdä liiketoimintaympäristön analysoinnin sijaan organisaation resurssit, joilla viitattiin henkilöstöön ja sen osaamiseen (Helsilä & Salojärvi 2013: 14-15). Alettiin puhua resurssiperusteisesta näkökulmasta, joka tarkastelee organisaatiossa työskenteleviä yksilöitä resurssina, joka voi tuottaa organisaatiolle kilpailuetua. Näkökulma johtaa pohdintaan siitä, millaiset seikat tekevät henkilöstöstä arvokkaan resurssin ja toisaalta millä tavoin sen arvoa voidaan kehittää ja puolustaa kilpailijoiden kopioinnilta. (Boxall & Purcell 2008: 100.) Resurssiperusteisuutensa vuoksi Michiganin malli on saanut osakseen myös kritiikkiä ja muun muassa Boselie & Brewster (2013) väittävät sen keskittyvän pääosin taloudellisiin arvoihin ja unohtavan henkilöstöjohtamisen inhimillisen näkökulman. He painottavat lisäksi, että keskiöön nousee organisaation lyhyen aikavälin taloudellisen suoriutumisen tarkastelu, jossa huomiota

saavat muun muassa työvoiman tuottavuus, myyntimäärät, markkinaosuuden kasvu sekä tuotot. (Boselie & Brewster 2013: 5-6.) Michiganin malliin kohdistuneen kritiikin vuoksi se ei välttämättä yksin riitä kuvaamaan työntekijän suoritusta tai tekijöitä, joiden siihen koetaan vaikuttavan. Malli tarjoaa kuitenkin tukea ja uskottavuutta AMO-mallille, joka tarkastelee työntekijän suoritusta useamman ulottuvuuden kautta ja jossa Michiganin mallin funktiot ovat havaittavissa.

### *AMO-malli*

Henkilöstöjohtamisen kentässä on tutkittu paljon sitä, kuinka organisaatiot voivat saavuttaa asettamansa liiketoiminnalliset tavoitteet henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla (Jiang ym. 2012). Aihetta tutkittaessa on todettu, ettei henkilöstöjohtamisella itsessään ole suoraa vaikutusta organisaation suoritukseen, vaan vaikutus on välillistä ja erilaisten muuttujien kautta tapahtuvaa. Näillä muuttujilla tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, joiden tavoitteena on kehittää organisaation suoritusta, ja joilla näyttäisikin olevan positiivinen yhteys organisaation suoritukseen. Tätä yhteyttä tutkittaessa on herännyt kysymyksiä liittyen siihen, millä tavoin käsitys henkilöstöjohtamiseen suorituksen näkökulmasta ylipäättään pitäisi muodostaa ja millaisten käytäntöjen tai tekijöiden kautta organisaation suoritukseen voidaan vaikuttaa. (Almutawa ym. 2016; Obeidat ym. 2016.) Almutawa ym. (2016) toteavat, että henkilöstöjohtaminen vaikuttaa suoraan siihen, kuinka työntekijät työtään tekevät, millä puolestaan on vaikutus organisaation suoritukseen. Siten henkilöstöjohtamisen ja organisaation suorituksen välisten yhteyksien tutkimisessa tulisi keskittyä lähinnä siihen, että ymmärretään henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutus suoritukseen lopputuloksiin yksilötasolla. (Almutawa ym. 2016.)

AMO-malli on moniulotteinen teoreettinen malli henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja suorituksen välisten yhteyksien selittämiseen, jossa henkilöstöjohtamista tarkastellaan työntekijän osaamisen, motivaation ja suoritushämmätyyden kautta. Mallin teoreettisen viitekehyksen tausta-ajatuksena nähdään, että työntekijät suoriutuvat hyvin silloin, kun heillä on riittävästi siihen vaadittavaa osaamista, motivaatiota hyvään suoritukseen ja työympäristö, joka tarjoaa tarvittavaa tukea työn suorittamiseen. (Obeidat ym. 2016; Tian ym. 2016.) AMO-malli pohjautuu yksilötason teoriaan työssä suoriutumuksesta ja sen mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka pyrkivät parantamaan työntekijän osaamista, motivaatiota ja suoritushämmätyyden aiheuttavat positiivisia vaikutuksia suoritukseen, esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisen, tuottavuuden ja taloudellisen suorituksen näkökulmasta (Jiang ym. 2012; Almutawa ym. 2016). AMO-mallin mukaan työntekijän suoritus koostuu siis kolmesta elementistä: työntekijän osaamisesta, moti-

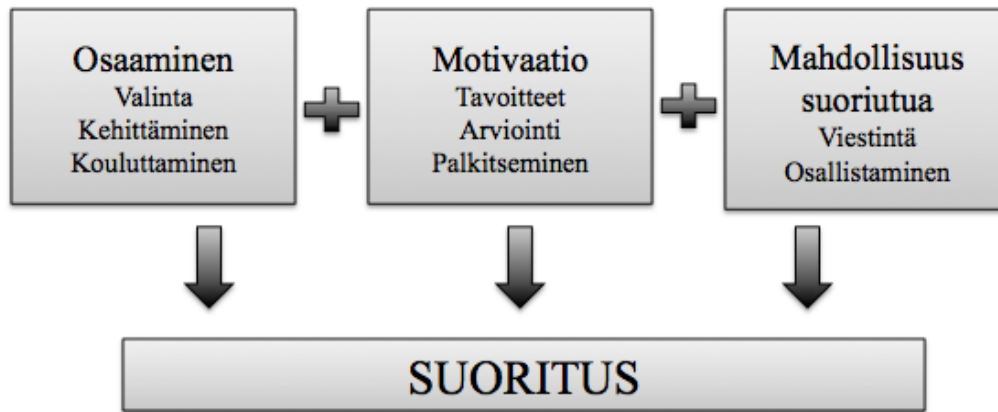
vaatioista ja mahdollisuudesta suoriutua. Siten AMO-mallissa henkilöstöjohtamisen käytännöt ja järjestelmät, jotka pyrkivät kehittämään työntekijän suoritusta näyttäytyvät kolmessa eri ulottuvuudessa omiin kokonaisuuksiinsa niputettuina. Nämä ulottuvuudet ovat suorituksen elementtien mukaisesti osaaminen, motivaatio ja mahdollisuus suoriutua, ja yhdessä ne luonnehtivat AMO-mallin mainittua moniulotteisuutta. (Obeidat ym. 2016; Jiang ym. 2012; Boxall & Purcell 2008: 173.)

Työntekijän osaamisella viitataan AMO-mallissa laajempaan käsitteeseen inhimillinen pääoma (*engl. human capital*), jonka ajatellaan kattavan työntekijän tiedot, taidot ja kyvykkyydet (Jiang ym. 2012). Tässä tutkimuksessa käytetään suomenkieleen vakiintunutta käsitettä osaaminen, jolla viitataan yksilöiden tietojen ja taitojen kokonaisuuteen ja joka on seurausta yksilön kokemuksesta sekä kouluttamiseen ja kehittämiseen tähtäävistä toimista (Viitala 2005: 99). Motivaatiolla tarkoitetaan puolestaan työntekijän ponnostusten suuntaa, intensiteettiä ja kestoja (Jiang 2012). Motivaatiota voidaan määritellä myös yksilön psyykkiseksi tilaksi, joka määrää millä vireydellä ja mihin suuntaan hän kussakin tilanteessa toimii (Kauhanen 2010: 83). Motivaation ajatellaan siten pohjautuvan työntekijän valintaan käyttää olemassa olevaa osaamistaan tietyllä tasolla (Boxall & Purcell 2008: 183). Yksilön motivaation kehittämiseksi hyödynnettävät henkilöstöjohtamisen käytännöt liittyvät esimerkiksi suoritusarviointiin ja palkitsemiseen (Obeidat ym. 2016).

Suoritusmahdollisuutta on puolestaan kontekstista riippuen määritelty hieman eri tavoin. Esimerkiksi Boxall & Purcell (2008) esittävät sen havainnollistavan laajasti suoritukseen tarvittavien työkalujen ja toisaalta suoritusta sosiaalisesti tukevan työympäristön merkitystä. Tian ym. (2016) ja Obeidat ym. (2016) katsovat suoritusmahdollisuutta parantavien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen sisältävän tarkemmin määriteltyjä kokonaisuuksia kuten viestinnän ja informaation jakamisen sekä työntekijöiden osallistamisen esimerkiksi päätöksentekoon. Myös Armstrong (2000:7) painottaa organisaation sisäisen viestinnän ja työntekijöiden osallistamisen merkitystä ja toteaa, että työyhteisöön on tärkeää luoda ilmapiiri, joka mahdollistaa jatkuvan dialogin johdon ja työntekijöiden välillä odotusten, tiedon, arvojen ja tavoitteiden jakamiseksi, ja toisaalta edistää työntekijän sitoutumista tarjoamalla mahdollisuuksia osallistua tavoitteiden ja niiden suuntaviivojen määrittelyyn.

Kuvio 4 havainnollistaa AMO-mallin eri ulottuvuuksia ja niihin niputettuja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Kuviossa hahmottuvat lisäksi AMO-mallin ja Michiganin mallin väliset yhtäläisyydet, kun Michiganin mallin valinta- ja kehittämisfunktiot ovat liitettä-

vissä AMO-mallin osaamisulottuvuuteen ja vastaavasti arviointi- ja palkitsemisfunktiot näyttäytyvät AMO-mallin motivaatioulottuvuudessa.



**Kuvio 4.** AMO-mallin ulottuvuudet ja niihin niputetut henkilöstöjohtamisen käytännöt.

AMO-mallin teoreettista viitekehystä hyödyntäneissä ja sen käytettävyyttä testanneissa tutkimuksissa on pystytty osoittamaan henkilöstöjohtamisen positiivinen vaikutus organisaation taloudelliseen suoritukseen ja sen käytäntöjen merkittävä rooli organisaation etujen lisäämisessä. (Jiang ym. 2012; Obeidat ym. 2016; ja Almutawa ym. 2016.). Henkilöstöjohtamisen vaikutuksen suoritukseen on todettu näyttäytyvän ensisijaisesti yksilötasolla osaamisen, motivaation ja suoritumahdollisuuksien ulottuvuuksissa. Vaikutus ilmenee välillisesti henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kautta, jotka pyrkivät kehittämään työntekijän suoritukseen vaikuttavia tekijöitä edistään lopulta myös lopputuloksia laajemminkin. (Jiang ym. 2012.)

Tutkimukset ovat lisäksi tukeneet kunkin AMO-mallin ulottuvuuden tarpeellisuutta suorituksen näkökulmasta sekä antaneet kontribuutiota siihen, että jokaiseen ulottuvuuteen niputettujen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen on esiinnyttävä samanaikaisesti, jotta työntekijän suoritukseen voidaan vaikuttaa (Almutawa ym. 2016; Obeidat ym. 2016; Jiang ym. 2012). Henkilöstöjohtamisen ja suorituksen välisen yhteyden selvittämisessä johtamistutkimus on tyypillisesti keskittynyt osaamisen ja motivaation tutkimiseen, ja niitä on pidetty tärkeimpinä työntekijän suoritukseen vaikuttavina tekijöinä. Lisäksi tutkimus on tavallisesti tarkastellut henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksien käytäntöjä yksilötoisista erillisissä tutkimuksissa, jolloin tieto niiden mahdollisista yhteisvaikutuksista-

ta on jäänyt puutteelliseksi. (Guerci, Randaelli, Battisti & Siletti 2016; Almutawa ym. 2016; Tian ym. 2016; Jiang ym. 2012.)

Tuoreemman tutkimustiedon mukaan organisaation kilpailuetujen ja taloudellisten etujen saavuttamiseksi kaikki AMO-mallin teoreettisen viitekehyksen ulottuvuudet ja niihin liitetyt henkilöstöjohtamisen käytännöt on tärkeää huomioida (Guerci ym. 2016; Almatuwa ym. 2016; Jiang ym. 2012). Esimerkiksi Almatuwa ym. (2016) toteavat, että kestävä kilpailuedun takaamiseksi työntekijöillä on oltava sekä tarvittavaa osaamista että motivaatiota ja mahdollisuuksia suoriutua. Erityisesti johtamistutkimuksessa vähemmän huomiota saaneen suoritushallituksen merkitystä korostavat esimerkiksi Tian ym. (2016), jotka havaitsivat koulutettuja ja osaavia asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä tutkiessaan suoritushallituksella olevan voimakkaampi positiivinen yhteys suoritukseen kuin osaamisella tai motivaatiolla. Heidän tutkimuksessaan suoritushallitusta edistävien käytäntöjen merkitys näyttäytyi erityisesti työntekijöiden säilyttämisen näkökulmasta ja korostui palkitsemisessa, jossa ainoastaan ulkoisen palkitsemisen ei katsottu riittävän vaan tehokkaimpana nähtiin työntekijöiden osallistaminen esimerkiksi päätöksentekoon. (Tian ym. 2016.)

Kuten todettiin, tutkimuksissa on myös onnistuttu AMO-mallin teoreettiseen viitekehykseen pohjaten osoittamaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen moniulotteisuuden merkitys suoritukselle (Guerci ym. 2016; Almutawa ym. 2016; Tian ym. 2016; Jiang ym. 2012.). Esimerkiksi Jiang ym. (2012) havaitsivat, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutukset työntekijän suoritukseen poikkeavat toisistaan AMO-mallin eri ulottuvuuksissa. Tämä tarkoittaa sitä, että eri henkilöstöjohtamisen käytännöt toimivat eri tavoin ulottuvuudesta riippuen ja ne näyttäisivät vaikuttavan työntekijän suoritukseen uniikkien suhteiden kautta. Osaamisen kehittämiseen tähtäävillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä todettiin olevan vaikutusta organisaation inhimilliseen pääomaan, kun motivaation ja suoritushallituksen parantamiseen keskittyvät käytännöt vaikuttivat todennäköisemmin työntekijän motivaatioon. Aiemmissa tutkimuksissa AMO-mallin ulottuvuuksia on tutkittu lähinnä erillisinä henkilöstöjohtamisen kokonaisuuksina sen sijaan, että jokaista ulottuvuutta olisi tarkasteltu yhtäaikaaisesti samassa tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen ja suorituksen välisen yhteyden selittämisessä. Merkittävä havainto tuoreemmassa tutkimuksessa onkin, että AMO-mallin eri ulottuvuuksien on kaikkien oltava olemassa yhtä aikaa hyvän suorituksen aikaansaamiseksi: yhden ulottuvuuden käytäntöjen puuttuessa yksilön panostus työhön heikkenee, vaikka kaksi muuta näyttäytymistä hyvällä tasolla. (Almutawa ym. 2016; Guerci ym. 2016; Jiang ym. 2012.)



Boxall & Purcell (2008) ja Jiang ym. (2012) toteavatkin, että AMO-malli tarjoaa varsin kattavan viitekehyksen yksilön suorituksen ja sitä kautta organisaation suorituksen tarkasteluun. Malli onkin saanut laajalti huomioita johtamistutkimuksessa henkilöstöjohtamisen ja organisaation suorituksen välisten yhteyksien selittämisessä (Almatuwa ym. 2016; Obeidat ym. 2016; Guerci ym. 2016). Tästä huolimatta AMO-malli on saanut osakseen myös kritiikkiä, sillä sen fokuksen on katsottu olevan liian vahvasti organisaation eduissa ja erityisesti suorituksen lopputuloksissa (Latorre, Guest, Ramos & Garcia 2016). Latorre ym. (2016) toteavat, että esimerkiksi yhteyttä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja työntekijöiden käyttäytymisen välillä ei ole AMO-mallia hyödyntäen onnistuttu selittämään. Lisäksi he esittävät kritiikkiä siitä, että AMO-mallin eri ulottuvuudet eivät huomioi työsuhteita organisaatiossa, joilla he katsovat olevan merkittävä vaikutus yksilön ja sitä kautta organisaation suoritukseen. Näiden tarkasteluun he ovat tutkimuksessaan hyödyntäneet sosiaalisen vaihdannan teoriaa, jonka tarkoitus on lähinnä täydentää AMO-mallia, eikä sinänsä olla ristiriidassa sen kanssa. (Latorre ym. 2016.)

Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamista ja sen käytäntöjä lähestytään AMO-mallin tarjoaman teoreettisen viitekehyksen kautta. Tutkimus pyrkii selvittämään millaisin käytännöin työntekijän ja sitä kautta organisaation suoritukseen voidaan muutostilanteessa vaikuttaa ja sen lähtökohtana on vahvasti nimenomaisesti organisaation taloudellinen etu. Yksilönäkökulma näyttäytyy kuitenkin tutkimuksen toteutuksessa, sillä ongelmaa lähestytään yksilötasolla työntekijöiden näkökulmasta. Aiempiin tutkimuksiin vedoten, oletuksena tässä tutkimuksessa on, että AMO-mallin tarjoaman teoreettisen viitekehyksen määrittämät ulottuvuudet on oltava olemassa yhtä aikaisesti, jotta hyvä suoritus voidaan varmistaa. Tutkimus lähtee siitä olettamuksesta, että AMO-mallin kolmeen ulottuvuuteen niputetut henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat positiivisesti työntekijän suoritukseen ja että niiden on oltava olemassa yhtäaikaisesti. Tutkimuksen tavoitteena onkin lähinnä selvittää, millaiset tekijät AMO-mallin teoreettiseen viitekehykseen pohjaten vaikuttavat yksilön suoritukseen muutostilanteessa.

## 2.1. Osaaminen AMO-mallissa

Osaaminen on merkittävä yksilön suoritusta määrittävä tekijä, muttei yksin riitä takaamaan hyvää suoritusta. Se voi kuitenkin auttaa varmistamaan muiden suoritukseen vaikuttavien tekijöiden saavuttamisen, sillä nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yksilön suoritus on yhä tyypillisemmin kiinni nimenomaisesti osaamisesta eikä niinkään esimerkiksi tavoitteiden epäselvyydestä. Viitala (2005) esittääkin, että yksilön suo-

rituksen johtamisessa jopa ratkaisevin tekijä on osaaminen ja sen kehittäminen. Hänen mukaansa selkeät tavoitteet tai palkitseminen eivät auta synnyttämään yksilön hyvää suoritusta, mikäli osaaminen muodostuu pullonkaulaksi suoritukselle. Työntekijöiden riittävän osaamisen takaaminen onkin keskeinen tekijä onnistuneen suorituksen varmistamiseksi. (Viitala 2005: 88; 91.)

Osaamista voidaan suomenkielessä luonnehtia yksilön tietotaidoksi, pätevyudeksi ja kompetenssiksi. Termi kompetenssi liittyy tehtävään tai työhön ja sillä viitataan yhteensopivuuteen työtehtävän ja yksilön tai organisaation tietämyksen välillä. Se rakentuu kunkin työtehtävän mukaan tehtävässä tekijältä erityisesti vaadittavista ominaisuuksista ja näyttäisi olevan riippuvainen sekä tilanteesta että tarkastelijasta. Kompetenssia voidaan lisäksi luonnehtia kuvaukseksi organisaation osaamisesta, johon liittyy olennaisena osana yksilö ja organisaation rakenne. Suomenkielessä kompetenssi sekoittuu usein termiin kyvykkyys, jolla voidaan kuvata sellaista käyttäytymistä, jota vaaditaan tiettyjen standardien mukaan toimimiseksi. Siten se tarkoittaa työssä toimimista asetettujen standardien mukaan ja on liitettävissä työntekijän suoritukseen. Termien kompetenssi ja kyvykkyys erot näyttäisivät johtuvan niiden keskittymisestä eri asioihin. Siinä missä kompetenssi keskittyy syötteeseen, jonka avulla mahdollistetaan työn tuloksellinen suorittaminen, kyvykkyys keskittyy lähinnä kompetenssin avulla aikaansaatuihin tuloksiin. (Hyrkäs 2009: 49-50.)

Työntekijöiden osaamisen katsotaan lukeutuvan organisaation aineettomaan pääomaan, jonka merkitys organisaation toimintakyvylle ja menestykselle nähdään nykyliike-elämässä organisaation toimintakyvylle ja menestykselle ratkaisevana tekijänä (Viitala 2005: 97). Viitalan (2005: 97) mukaan aineetonta pääomaa on määritelty useilla eri tavoilla, mutta yhteistä määritelmille näyttäisi olevan, että aineettoman pääoman katsotaan rakentuvan työntekijöiden osaamisesta, organisaation prosesseista sekä asiakassuheteista. Johtuen kilpailun tasaväkisyydestä sekä laadun, että hinnan suhteen organisaation menestys markkinoilla perustuu pitkälti uuden tiedon omaksumisen ja sen soveltamisen taidon nopeuteen ja tehokkuuteen. Siten aineettoman pääoman merkitys korostuu esimerkiksi taloudellista pääomaa voimakkaammin erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa aineeton pääoma on merkittävä kilpailutekijä menestymisen kannalta. (Viitala 2005: 97-98.) Aineettoman pääoman eri osa-alueet, joita ovat inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma on tarkemmin kuvattu taulukossa 1. Niiden tarkastelu rajataan tässä tutkimuksessa inhimilliseen pääomaan, sillä se on tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kannalta relevantein. On kuitenkin aiheellista tunnistaa muutkin aineettoman pääoman osa-alueet kokonaiskuvan saamiseksi.

**Taulukko 1.** Aineettoman pääoman osa-alueet. (Mukaillen Viitala 2005: 98.)

<b>Inhimillinen pääoma</b>	<b>Suhdepääoma</b>	<b>Rakennepääoma</b>
Tiedot ja taidot Kokemus Koulutus Luovuus ja innovatiivisuus Muut ominaisuudet (esimerkiksi johtaminen)	Asiakassuhteet Sidosryhmäsuhteet Sopimukset sidosryhmien kanssa Organisaation imago ja brändit Immateriaalioikeudet	Teknologiat Tietojärjestelmät Prosessit Arvot ja kulttuuri Johtamisfilosofia Patentit

### 2.1.1. Inhimillisen pääoman teoria

Siinä, missä osa tutkijoista painottaa erityisesti motivaation vaikutusta työntekijän suoritukseen ja on tutkinut organisaatioiden soveltamia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä motivaation ja käyttäytymisen näkökulmasta, on osa tutkijoista keskittynyt voimakkaammin yksilöiden osaamisen tutkimiseen suoritukseen vaikuttavana tekijänä (Jiang ym. 2012). Tällöin tutkimuksissa osaamista tarkastellaan usein inhimillisen pääoman teorian kautta, jossa organisaation suorituksen kannalta merkittävänä nähdään organisaation inhimillinen pääoma, erityisesti yksilöillä oleva tieto. Inhimillisen pääoman teoria juontaa juurensa resurssiperusteiseen näkökulmaan, jossa organisaatiossa toimivia yksilöitä tarkastellaan organisaatiolle kilpailuetua tuottavana resurssina (Jiang ym. 2012; Sujchaphong 2013.) Jiang ym. (2012) esittävät, että erityisesti korkealaatuinen ja organisaatiosidonnainen inhimillinen pääoma voi olla merkittävä kilpailuedun lähde, minkä vuoksi organisaatiot voivatkin pyrkiä hyödyntämään sellaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, jotka auttavat säilyttämään arvokasta ja vaikeasti kopioitavaa inhimillistä pääomaa, ja toisaalta edistävät operationaalista ja taloudellista suoritusta.

Suorituksen kannalta työntekijöiden osaamisen kehittämisessä näyttäisivät korostuvan työntekijöiden tehtäviin valinta sekä heidän työssä kehittämisensä (Boxall & Purcell 2008). Michiganin-mallissa ne määritelläänkin omiksi suorituksen johtamisen elementteiksi, joiden tehtävä on yksilön suorituksen kehittäminen ja valmiuksien luominen tulevaisuuden mahdollisiin työtehtäviin (Fombrun ym. 1984: 41). Näyttäisikin, että or-

ganisaatiot, jotka jo lähtökohtaisesti rekrytoivat osaavia työntekijöitä ja pyrkivät kehittämään ja hyödyntämään näiden osaamista, onnistuvat tehokkaammin säilyttämään saatutun kilpailuedun (Truss ym. 2012: 107).

### *Valinta*

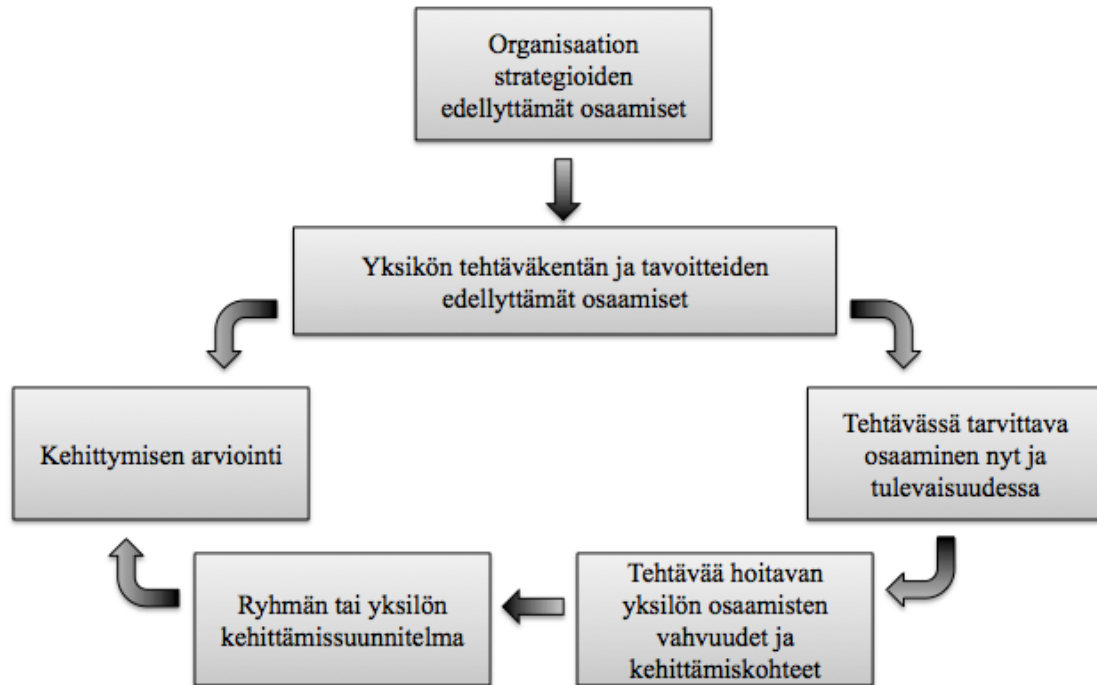
Boxall ja Purcell (2008: 176) toteavat, että yksilöiden kognitiivisilla taidoilla näyttäisi olevan merkittävä vaikutus suoritukseen. Älykkyyden ja koulutuksen lisäksi työ- ja elämäkokemus vaikuttavat yksilön taitoihin. Siten potentiaalisten työntekijöiden tehtäviin valinnalla on vaikutusta myös suorituksen varmistamisessa osaamisen näkökulmasta. Erityisesti työn kompleksisuuden lisääntyessä myös yksilöiden suoritusten vaihtelun on todettu lisääntyvän. Siten organisaatioiden tulisi jo lähtökohtaisesti rekrytoida ja valita tehtäviin sellaisia työntekijöitä, joilla on sellaista osaamista, joka edistää organisaation tuottavuutta alallaan. (Boxall & Purcell 2008: 176.)

### *Kehittäminen*

Huolellisen työntekijöiden rekrytoinnin ja valinnan jatkumona nähdään työntekijöiden kehittäminen ja siihen kuuluva kouluttaminen (Boxall & Purcell 2008: 176). Työntekijöiden osaamisen kehittämistä voidaan tukea osaamisen kehittämisen prosessin avulla, jossa selvitetään, kuinka yksilöiden tulisi kehittyä, jotta osaaminen vastaisi ammatillisia tavoitevaatimuksia. Lähtökohtana prosessissa on siten organisaation vision ja strategian edellyttämien tulevaisuudessa tarvittavien osaamisten määrittely, mitä suositellaan tarkoin dokumentoitavaksi ja tehtäväksi esimiehen ja työntekijöiden välisenä yhteistyönä. Tämän jälkeen pystytään arvioimaan työntekijöiden nykyistä osaamistasoa suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Apuna siinä voidaan hyödyntää esimerkiksi kehityskeskusteluita. (Viitala 2005: 154-155.)

Osaamisen kehittämisen prosessin lopputuloksena saadaan siten tietoa osaamisen kehittämistarpeista sekä yksikkö- että yksilötasolla ja yksilöosaamisen kehittämissuunnitelmat voidaan tämän perusteella luoda. (Viitala 2005: 154-155.) Työntekijöiden osaamisen riittävydestä huolehditaankin tyypillisesti kehityssuunnitelmien avulla sekä kehitystä tukevilla toimenpiteillä (Viitala 2013: 136). Armstrong & Baron (1998: 61) tähdentävät vielä, että suoritusten johtamisen kokonaisuudessa kehityssuunnitelma sisältää seikat, jotka työntekijöiden on tehtävä ja ymmärrettävä kehittääkseen osaamistaan ja toisaalta myös parantaakseen suoritustaan. Näiden lisäksi he toteavat kehityssuunnitel-

man selventävän työn prioriteetteja, joihin huomiota on suunnattava (Armstrong & Baron 1998: 61). Oheinen kuvio selventää osaamisen kehittämisen prosessia.



**Kuvio 5.** Osaamisen kehittämisen prosessi. (Mukaillen Viitala 2005: 155.)

Kehityssuunnitelmien pohjalta luodut työntekijöiden osaamisen kehittämistoimenpiteet voivat olla hyvin moninaiset. Esimerkiksi Boxall ja Purcell (2008) jaottelevat koulutus- ja kehitysmenetelmiä viralliseen ja epäviralliseen oppimiseen. Heidän mukaansa epävirallinen oppiminen on yksi yleisimmin käytetyistä työntekijän koulutus- ja kehitysmenetelmistä muun muassa sen alhaisten kustannusten vuoksi. Epävirallista oppimista voi olla esimerkiksi käytännön työssä oppiminen kokeneempia kollegoita seuraamalla ja toisaalta uusiin toimintatapoihin tai kokeiluihin ryhtyminen. Tällainen lähestymistapa tähtää yksinkertaisuudessaan yleensä tämän hetkisen suoritustason ja asetettujen tavoitteiden välisten aukkojen täyttämiseen. (Boxall & Purcell 2008: 179-180.)

Pitkäjänteisempi työntekijöiden kehittäminen ja kouluttaminen sisältää kuitenkin myös virallista oppimista muiden kehittämistoimenpiteiden lisäksi (Boxall & Purcell 2008: 180). Muilla kehittämistoimenpiteillä viitataan muun muassa itseohjautuvaan oppimiseen ja valmentamiseen (Armstrong & Baron 1998: 61). Tämänkaltaisen kehittämisen merkitys korostuu, kun yksilöt kohtaavat haastavampia työympäristöjä. Yksilöiden ural-

la on vaihteita, joissa sopiva yhdistelmä teoriaan perustuvaa oppimista ja haastavampia tehtäviä laajentavat taitoja ja toisaalta herättävät tyydyttävämpiä työmahdollisuuksia. (Boxall & Purcell 2008: 180).

Viitala (2005) esittää, että erilaisia kehittämisen muotoja voidaan määritellä myös sen mukaan, kohdistuvatko ne yksilön osaamisen kehittämiseen vai kollektiivisen osaamistason nostamiseen. Yksilön osaamisen kehittämisen muodoiksi hän nimeää muun muassa kehityskeskustelut, toiminnassa oppimisen, kouluttamisen, itseohjautuvan oppimisen ja verkossa tapahtuvan oppimisen. Kollektiivista eli ryhmätason oppimista voivat puolestaan olla palaverit sekä tiimit ja työryhmät. Tämän tyyppiset koulutukset voidaan kohdistaa koskemaan koko työyhteisöä tai pienempää ryhmää ja niitä voidaan hyödyntää tilanteissa, joissa koko ryhmälle halutaan tarjota samanlainen viitekehys tietyn asian ymmärtämiseen. (Viitala 2005: 260; 267; 270-275; 277-280.) Erilaiset oppimisen muodot on esitetty alla.

**Kehityskeskustelut** ovat työntekijän ja esimiehen välisiä keskusteluja, joiden tarkoituksena on yksilön työhön syventyminen päivittäisiä keskusteluja laajemmin. Ne toimivat keinona ohjata yksilön henkilökohtaista kehittymistä ja toisaalta mahdollistavat tiedonkeruun koko organisaation kehittämisen suunnitteluun. Kehityskeskustelujen avulla voidaan tukea sekä yksittäisten osaamisten että yksilön ammatillisen kasvun kehittämistä. Kehityskeskusteluissa pohditaan nykyiseen työtehtävään vaadittavaa osaamista ja toisaalta tulevaisuuden muutoksia ja niiden aiheuttamia haasteita osaamisen kehittämiseksi. Kehityskeskusteluissa on pohdittava esimerkiksi, millä tavoin yksilön työtehtävä on muuttumassa tulevaisuudessa ja millaista osaamista tehtävän muuttuminen edellyttää jatkossa. (Viitala 2005: 267-268.)

**Koulutus** on osaamisen kehittämisen keinona tapa tukea sekä yksilöllisen että ryhmätason kehittämistarpeita. Koulutusta voidaan luonnehtia organisoiduksi oppimiseen tähtääväksi toiminnaksi, jossa tietty taho tai henkilö järjestää toisille mahdollisuuden oppimiseen. Tyypillisesti tämä tapahtuu työstä erillään, ennalta sovittuna ajankohtana ja erikseen järjestetyssä tilassa. Koulutuksen tavoitteena on tiedon siirtäminen yksilölle tai ryhmälle ja tässä käytettävät opetusmenetelmät voivat vaihdella merkittävästi luento-monologeista vastavuoroiseen oppimiseen. Koulutus on tyypillisesti suunnitelmallista ja systemaattista ja siinä edetään koulutustarpeiden kartoittamista ja tavoitteiden määrittelystä koulutuksen suunnitelmalliseen toteuttamiseen ja lopulta tavoitteiden saavuttamisen vertailuun. (Viitala 2005: 271-273.)

**Itseohjautuva oppiminen** koostuu muun muassa ammattiin liittyvän kirjallisuuden, videoiden ja verkkopohjaisten menetelmien avulla tapahtuvasta kehittämisestä. Itseohjautuva oppiminen huomioi oppijan yksilölliset tarpeet ja mahdollisuudet ja antaa joustoa sekä aikataulun että oppimisen sisällön suhteen. Itseohjautuvan oppimisen merkitys korostuu organisaatioissa, joissa esimerkiksi tuotevalikoima uudistuu nopeasti. Jotta osaaminen voidaan tällaisissa organisaatioissa säilyttää ajan tasalla, on välttämätöntä hyödyntää itseohjautuvia menetelmiä oppimisessa. Viitala (2005: 274) nostaa esimerkiksi pankit, joiden sisäiset Internet-sivut ovat tärkeä tiedonjakamisen kanava, jota henkilöstö on jopa velvoitettu seuraamaan ja hyödyntämään oppimisessa. (Viitala 2005: 274.)

**Verkkopohjaisten oppimismenetelmien** käyttö henkilöstön kehittämisessä näyttäisi lisääntyneen nykypäivänä, vaikka niiden avulla ei voida täysin korvata yksilöiden yhteen kokoontumisen kautta saavutettavia hyötyjä kuten yhteistyösuhteiden syventämistä. Verkkopohjaisia kehitysmenetelmiä voidaan yhdistää muihin kehittämisen menetelmiin ja niiden rooli korostuu erityisesti työssä tapahtuvassa oppimisessa, jossa yksilön kehittyminen tapahtuu tämän omassa työtehtävässä siten, että uutta asiaa opiskellaan työn rinnalla kulkevassa koulutus- tai oppimisprosessissa. (Viitala 2005: 270; 275-276.)

**Palaverit** nähdään oppimistilanteina, joissa jaetaan uutta tietoa, täydennetään tai muokataan tietorakenteita ja kehitetään yksilöiden ajattelua. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna palaverien hyötyyn vaikuttaa, kuinka avoimiksi ja tehokkaiksi ne on pystytty luomaan. Palaverien avulla voidaan pyrkiä tiedon levitykseen tai parhaassa tapauksessa näkemysten vaihtoon yksilöiden kesken, millä näyttäisi olevan positiivinen vaikutus yhteisten käytäntöjen ja kehittymisen luomiseen työpaikalla. Kehittyneen keskustelukulttuurin avulla voidaan varmistaa, että jokainen palaveriin osallistuva kokee tulevaisuutensa kuulluksi ja uskaltaa ilmaista omia näkemyksiään halutessaan. Hyville palaverille tyypillistä on lisäksi, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan siihen, mistä palaverissa keskustellaan. (Viitala 2005: 278.)

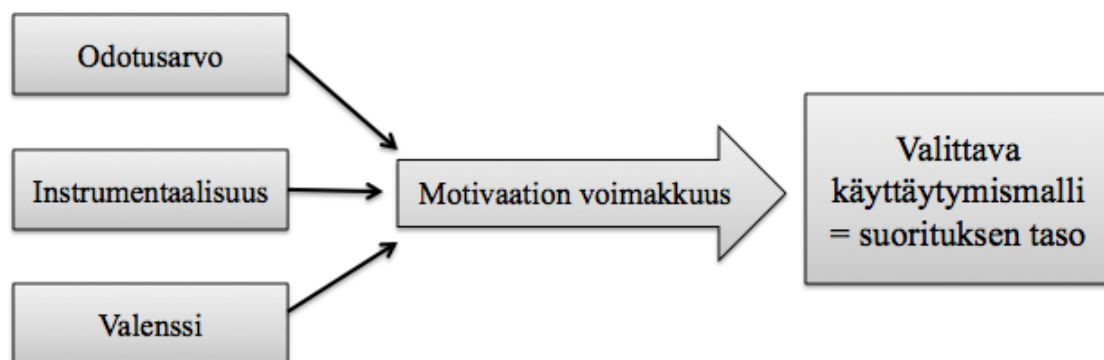
**Tiimeissä ja työryhmissä tapahtuvalla oppimisella** voidaan tehokkaasti tukea yksilön ammatillista kehitystä. Tiimeissä erilaiset näkymättömät työkäytännöt tulevat näkyviksi koko tiimin tietoon, mikä voi edistää oppimista. Esimerkiksi aloittelevan työntekijän ammatillista kehitystä voidaan tukea mallioppimisen kautta, kun tiimeissä on kokeneempia osaajia. Tiimeissä ja työryhmissä tapahtuvalle oppimiselle tyypillistä on toimintatapojen säännöllinen arviointi ja kehittäminen ja tätä kautta kehitysmahdollisuuksien havaitseminen, jotta toimintaa voidaan kehittää paremmaksi. (Viitala 2005: 279.)

## 2.2. Motivaatio AMO-mallissa

Motivaatiolla näyttäisi olevan merkittävä vaikutus työntekijän suoritukseen ja sen voidaan ajatella selittävän jopa 70 prosenttia suorituksen vaihtelusta (Helsilä 2006: 62). Motivaation vaikutus yksilön suoritukseen on tiedostettu jo vuosikymmenten ajan, ja useita erityyppisiä motivaatioteorioita on kehitelty kuvaamaan ja selvittämään, mikä ihmistä motivoi (Vroom 1995: 223; Helsilä 2006: 64). Yksi erityisesti työelämässä käytetyimmistä motivaatioteorioista on Victor Vroomin vuonna 1964 esittelemä odotusarvoteoria, joka on saanut huomattavasti tukea empiriasta (Chiang 2006). Seuraavassa alaluvussa esitellään tarkemmin motivaation odotusarvoteoriaa ja kuvataan motivaation vaikutusta työntekijän suoritukseen.

### 2.2.1. Motivaation odotusarvoteoria

Motivaation odotusarvoteoria pyrkii selittämään yksilöiden päätöksentekoprosessia tilanteissa, joissa käyttäytymistä voidaan sopeuttaa useiden eri vaihtoehtojen kautta (Chiang 2006: 3). Vaihtoehtojilla viitataan tässä työntekijän suorituksen tasoihin, joiden ajatellaan vaihtelevan hyvästä suorituksesta heikkoon. Valittavaan käyttäytymismalliin vaikuttaa motivaation voimakkuus, jonka yksilö rakentaa kokemuksellisista havainnoistaan kolmessa eri ulottuvuudessa, joita ovat odotusarvo, instrumentaalisuus ja valenssi (Chiang 2006: 3; Vroom 1995). Kuvio 6 havainnollistaa yksilön käyttäytymismallin valintaan vaikuttavia tekijöitä.



**Kuvio 6.** Motivaation odotusarvoteoria: käyttäytymismallin valintaan vaikuttavat tekijät. (Mukaillen Vroom 1995.)



Teoriassa odotusarvolla viitataan yksilön kokemaan todennäköisyyteen, että panostus tiettyyn toimintaan johtaa hyvään suoritukseen. Tähän vaikuttavat yksilön havainnot omasta pystyvyydestä sekä suoritustavoitteiden haastavuudesta. Instrumentaalisuus viittaa yksilön kokemaan todennäköisyyteen, että hyvä suoritus johtaa toivottuihin lopputuloksiin ja näyttäytyy yksilön uskomuksena siitä, että saavutettuaan odotetun suorituksen, häntä tullaan palkitsemaan. Luottamus, kontrolli ja käytännöt näyttäisivät vaikuttavan instrumentaalisuuteen. Valenssi viittaa yksilön palkitsemiselle antamaan arvostukseen, joka rakentuu yksilön tarpeista, tavoitteista, arvoista ja preferensseistä. (Vroom 1995; Chiang 2006, 3.)

Odotusarvoteoria on saanut osakseen kritiikkiä, sillä sen rakentumista esitellyistä komponenteista on kyseenalaistettu. Teorian validiteettia sellaisenaan onkin arvosteltu, sillä on katsottu, että motivaation tutkimiseen voidaan yhtä hyvin käyttää odotusarvoa, instrumentaalisuutta ja valenssia sellaisenaan ilman, että ne muodostavat funktion motivaation määräytymiseen. (Chiang 2006: 3-4.) Lisäksi odotusarvoteoria ei tarjoa kontribuutiota ihmisen motivaation muodostumisen sisällölle vaan se pyrkii havainnollistamaan motivaation rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita ovat yksilöiden luomat työhön liittyvät odotukset ja se, kohdataanko nämä odotukset ajan kuluessa. (Boxall & Purcell 2008: 192).

Kritiikistä huolimatta odotusarvoteorian avulla on onnistuttu käytännön tasolla määrittämään kolme merkittävää seikkaa yksilön motivaatiosta:

- Mahdottomat tavoitteet turhauttavat, eivät motivoi
- Tavoitteita, joista ei palkita, ei huomioida
- Hyviä suoriutujia on motivoitava palkkioilla, joita he arvostavat. (Boxall & Purcell 2008: 192.)

Tiivistetysti motivaation odotusarvoteorian mukaan olennaista yksilön motivoinnissa ja siten käyttäytymiseen vaikuttamisessa olisi varmistaa, että hyvä suoritus johtaa aina työntekijän näkökulmasta houkuttelevimpiin lopputuloksiin. Tässä onnistumisen takaa-miseksi huomiota tulisi kiinnittää erityisesti tavoitteiden asettamiseen ja palkitsemiseen, jotta ne ohjaavat työntekijöiden suoritusta korkeimmalle mahdolliselle tasolle. Tässä korostuu tavoitteiden saavuttamisen odotettu todennäköisyys työntekijän näkökulmasta sekä palkitsemisen houkuttelevuus, kun tavoitteet on saavutettu. (Vroom 1995.) Seuraavaksi tarkastellaan yksityiskohtaisesti tavoitteiden asettamista, palkitsemista ja suori-

tusarviointia, joista viimeksi mainittu luo pohjan palkitsemiselle ja toisaalta avustaa tavoitteiden saavuttamisen mittaamista.

### *Tavoitteiden asettaminen*

Tavoitteiden avulla organisaatiossa voidaan viestiä työntekijöille, mitä heiltä odotetaan tietyllä aikajänteellä ja kuinka toimintaa on näiden odotusten puitteissa suunnattava (Kauhanen 2010: 62; Galpin 1994: 208). Tavoitteiden asettamisessa lähdetään Kauhanen (2010) mukaan tyypillisesti liikkeelle määrittelemällä ensin koko organisaation tavoitteet, joiden pohjalta tavoitteet johdetaan organisaation muille tasoille, kuten tiimeille ja yksilöille. Suorituksen johtamisen näkökulmasta olennaista on, että organisaation kullekin tasolle asetetut tavoitteet ovat keskenään yhdensuuntaisia. (Kauhanen 2010: 58.) Kun tavoitteet ja suoritusvaatimukset organisaation eri tasoilla vastaavat organisaation strategisia tavoitteita, voidaan näitä kehittämällä lopulta tuottaa kilpailuetua suorituksen johtamiselle tarkoituksenmukaisesti (Aguinis 2011; Brudan 2010). Esimerkiksi yksilöllisten tavoitteiden asettamisen taustalla onkin tyypillisesti ajatus toiminnan kannalta olennaisen ohjausvälineistön luomisesta sekä työntekijälle itselleen, että hänen esimiehelleen. Ohjausvälineistön luomisen yhteydessä rakennetaan perusta myös tulevaisuudessa käytäville tavoitekeskusteluille, joiden pohjalta mahdollisista kehittämistoimenpiteistä sovitaan. (Helsilä 2006: 84.)

Galpin (1994) muistuttaa, että tavoitteiden asettaminen on työntekijän suorituksen kannalta tärkeää, sillä ilman selkeitä tavoitteita suoritusta on hankalaa kohdentaa oikein. Tyypillisesti tavoitteiden epäselvyys johtaakin hajanaisten työtehtävien kiireelliseen suorittamiseen ilman, että mitään kuitenkaan saavutetaan, tavoitteettomaan epärelevanttien työtehtävien tekemiseen ja työtehtävien jakamisen odotteluun. Tavoitteet edistävät työntekijän motivaatiota ja suoritusta, mikä toisaalta näyttäisi vaikuttavan siihen, että esimiehen aikaa ja toiminnan johtamista kaivataan vähemmän. (Galpin 1994: 207-208.) Moran & Brightman (2001) painottavat selkeiden tavoitteiden asettamisen tärkeyttä erityisesti muutostilanteessa, sillä ne voivat edistää muun muassa organisaation resurssien tehokasta kohdentamista ja toimintojen korjaamista tarpeen mukaan.

Viitalan (2013: 192) mukaan suorituksen johtamiselle saadaankin uskottava kiintopiste, mikäli tavoitteiden määrittelyssä onnistutaan. Tavoiteasetannassa hän suosittelee noudattavasi SMART-periaatetta, josta on MacLeodin (2012: 69) mukaan tullut hyvin laajalti käytetty johtamisen työkalu. Akronyymi SMART kuvaa, millaisia ominaisuuksia onnistuneesti asetettujen tavoitteiden tulisi sisältää ja se muodostuu näiden englan-

ninkielisten adjektiivien alkukirjaimista: Simple, Measurable, Achievable, Realistic ja Time-related (Viitala 2013: 136). Nämä ominaisuudet on esitetty oheisessa taulukossa 2 suomennoksineen ja lyhyine kuvauksineen.

**Taulukko 2.** SMART-periaatteet tavoitteenasetannassa. (Mukaillen Viitala 2013: 136; MacLeod 2012; Kauhanen 2010: 61; Helsilä 2006: 82.)

<b>Tavoitteiden on oltava ominaisuuksiltaan</b>	<b>Kuvaus ominaisuudesta ja mitä sillä tavoitellaan</b>
<b>Yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä (<i>simple</i>)</b>	Yksiselitteisyyden ja ymmärrettävyyden merkitys korostuu, jotta asetetut tavoitteet eivät jätä arvailun varaa siihen, mitä työntekijän on saavutettava.
<b>Mitattavissa ja todennettavissa (<i>measurable</i>)</b>	Tavoitteet on kyettävä ilmaisemaan määrällisesti, jotta niiden saavuttamista voidaan mitata tarkasti. Täsmälliset mittarit ehkäisevät tulevaisuuden erimielisyyksiä tavoitteiden saavuttamisen suhteen ja ehkäisevät mittaamisen tulkinnallisuutta.
<b>Mahdollisia saavuttaa (<i>achievable</i>)</b>	Mikäli tavoitteet koetaan mahdottomiksi saavuttaa käytävissä olevan ajan, osaamisen ja resurssien suhteen, aiheuttaa se turhautumista työntekijöissä.
<b>Realistisia (<i>realistic</i>)</b>	Asetettujen tavoitteiden realistisuus liittyy yrityksen kulloiseenkin tilaan ja suoriutuskykyyn.
<b>Aikatauluun sidottuja (<i>time-related</i>)</b>	Ilman selkeää aikataulua tavoitteiden saavuttamiseen ei todennäköisesti pyritä yhtä kurinalaisesti, kuin jos selkeä aikataulu on henkilöstön tiedossa.

Esitettyjen SMART-periaatteiden hyödyntäminen pohjautuu tavoiteasetannanteoriaan, jonka avulla on onnistuttu myös empiirisesti tähdentämään tavoitteiden merkitystä yksilön onnistuneelle suoritukselle. Tästä huolimatta tavoiteasetannan tutkimus on saanut osakseen kritiikkiä muun muassa yksioikoisuudesta, kun on ajateltu, ettei yksilöiden parempaa suoritusta voida taata ainoastaan tavoitteiden asettamisen kautta. Vahva positiivinen yhteys on silti tutkimusaineistojen perusteella havaittavissa tarkoin määrättyjen tavoitteiden asettamisen ja työntekijöiden parempien suoritusten välillä. (MacLeod

2012: 69.) Kauhanen (2010: 62) esittelee Locken ja Lathamien tutkimuksiin pohjaten, että SMART-periaatteen puitteissa asetetut tavoitteet eivät yksin riitäkään parhaiden mahdollisten suoritusten takaamiseksi, vaan lisäksi tarvitaan muun muassa työntekijöiden sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin, uskoa niiden saavuttamiseen, positiivista ja kehittävää palautetta sekä tavoitteiden ja suoritettavien tehtävien haasteellisuutta. Hän huomauttaa lisäksi, että hyvin asetetut tavoitteet eivät tule työntekijöille suoraan määrättyinä vaan ne asetetaan esimiehen ja työntekijän yhteistyössä tavoitekeskustelun pohjalta. (Kauhanen 2010: 61).

### *Palkitseminen*

Työntekijöiden palkitseminen on suorituksen johtamisen kokonaisuudessa tärkeä osa-alue ja sillä on havaittu olevan yhteys työntekijän motivaatioon (Helsilä 2006: 61; Galpin 1994: 207). Palkitsemisen ja sitä varten luotujen palkitsemisstrategioiden ja järjestelmien on perinteisesti ajateltu olevan puhtaasti organisaation strategiaan ja arvoihin perustuvia ja niiden pohjalta johdon määrittämiä. Tänä päivänä palkitseminen näyttäisi kuitenkin suuntautuvan vahvemmin yrityskohtaisten ja toisaalta työntekijöiden yksilöllisten piirteiden vahvistamiseen, mikä asettaa palkitsemiselle erilaisia lähtökoh-  
tia. (Helsilä 2006: 57.) Palkitsemisen uudenlaisen suuntautumisen syyksi Helsilä (2006: 57-58) esittää yksilöllisyyden korostumista työelämässä, palautteen uudentyyppistä merkitystä sekä muutostarpeita organisaatioiden johtamisessa. Johtamisen muutostarpeilla hän viittaa ainakin muuttuvan liiketoimintaympäristön asettamiin paineisiin, joiden johdosta henkilöstön osaamisen ja oppimisen nopeus sekä luonnollisesti siitä palkitseminen korostuu. Palautteen uudentyyppinen merkitys puolestaan viittaa palautteen merkitykseen yksilöä kehittävästä tekijänä, ja jota annetaan varsin systemaattisesti suori-  
tusarvioinnin pohjalta. (Helsilä 2006: 57-58.)

Huolimatta siitä, että palkitsemisella pyritään vastaamaan liike-elämän ja toisaalta yksilöiden muuttuviin tarpeisiin, on yksilökohtainen palkitseminen saanut osakseen kritiikkiä muun muassa siksi, että sen koetaan aiheuttavan väistämättä työntekijöiden asettamisen paremmuusjärjestykseen ja siten luovan kilpailutilanteen heidän välilleen (ks. mm. Elmuti, Kathawala & Wayland 1992). Palkitsemisen ympärillä käyvästä keskustelusta huolimatta, voidaan motivaation odotusarvoteoriaan pohjaten yksinkertaisesti todeta, että työntekijän suorituksen kannalta olennaisinta palkitsemisessa on kuitenkin pyrkiä motivoimaan työntekijöitä sellaisilla palkkioilla, joita he arvostavat (Boxall & Purell 2008: 192). Palkitsemiseksi voidaankin johtamisen näkökulmasta luokitella kaik-

ki sellaiset asiat, joita työnantaja voi tarjota ja jotka työntekijät kokevat palkitseviksi (Kauhanen 2010: 97).

Palkitseminen voidaan karkeasti jakaa kahteen pääluokkaan: aineettomaan palkitsemiseen ja taloudelliseen palkitsemiseen. Taloudellisella palkitsemisella viitataan työntekijöiden palkkaukseen ja erilaisiin palkanlisiin kuten työnantajan tarjoamiin luontaisuuksiin. Aineeton palkitseminen liittyy puolestaan muun muassa työntekijän urakehitykseen, itsensä kehittämiseen, erilaisiin sosiaalisiin palkkioihin ja saatuun palautteeseen työhön liittyen. Johtamisen näkökulmasta näyttäisi, että motivaation muodostumisen kannalta tärkeimmät palkitsemisen keinot lukeutuvat nimenomaisesti aineettomaan palkitsemiseen. (Kauhanen 2010: 97-106.)

Aineettoman palkitsemisen keinot ovat hyvin moninaiset ja yksilöiden arvostus niitä kohtaan vaihtelee. Esimiehen olisikin tärkeä ymmärtää, millaisia palkkioita kukin työntekijöistä arvostaa, jotta onnistutaan löytämään tekijät, jotka kannustavat ja motivoivat työntekijöitä parempiin suorituksiin ja toisaalta sitouttavat työnantajaan. (Kauhanen 2010: 103; Tudor 2011.) Näiden motivaatiotekijöiden linkittäminen osaksi organisaation palkitsemisjärjestelmää on tärkeää, sillä motivaation odotusarvoteorian mukaan olennaista palkitsemisessa on työntekijöiden huomioiminen palkkioilla, joita he arvostavat (Boxall & Purcell 2008: 192; Tudor 2011). Haastavana tässä nähdään nimenomaan yksilöiden motivaatiotekijöiden erilaisuus, minkä vuoksi yksiselitteistä ohjenuoraa siihen, millaisia palkkioita ja kannustimia palkitsemisjärjestelmään tulisi liittää, ei voida antaa (Becton 2007). Kuitenkin esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen, voidaan edistää esimiehen ja johdon ymmärrystä työntekijöitä motivoivista palkkioista ja toisaalta lisätä myös oikeudenmukaisuuden kokemusta ja arvostusentunnetta työpaikalla (Tudor 2011). Näyttäisi, että karkeita eroja työntekijöiden motivoitumisessa palkitsemisen näkökulmasta voidaan jaotella ammattiryhmän mukaan. Siinä missä myyntityötä tekevät henkilöt motivoituvat tyypillisesti tuloksista palkitsemalla, asiantuntijoita motivoi sen sijaan tehokkaammin mahdollisuus käyttää omaa potentiaaliaan, autonomisuus työn suorittamisessa ja työtehtävien suorittaminen laadukkaasti. (Helsilä 2006: 65.)

Tärkeänä aineettoman palkitsemisen keinona nähdään palaute, jota lähtökohtaisesti kaikki ihmiset kaipaavat työstään (Kauhanen 2010: 102; Järvinen ym. 2014: 76). Palautetta on tärkeää antaa runsaasti ja esimiehen on tunnistettava tilanteet, joissa työntekijät palautetta kaipaavat. Positiivisen palautteen julkiseen antamiseen kannustetaan, mutta kehittävä palaute suositellaan annettavaksi kahden kesken. Palautteenannon riipeys näh-

dään tehokkaana palkitsemisena siinä mielessä, että se näyttäisi kannustavan uusiin hyviin suorituksiin. (Kauhanen 2010: 102-103.) Palautteen antaminen voidaankin nähdä myös henkilöstön kehittämisen keinona, sillä myös Järvinen ym. (2014: 76) muistuttavat, että kehittyäkseen ihmisten on saatava palautetta suorituksistaan. He toteavat lisäksi, että palautteen antamisen lähtökohtana on oltava, että se auttaa vastaanottajaa parempaan suoritukseen tulevaisuudessa, jatkamaan tulevaisuudessa sen tekemistä, missä jo nyt suoriutuu hyvin, oivaltamaan jotakin uutta tai ymmärtämään omia kehityskohteitaan ja vahvuuksiaan (Järvinen ym. 2014: 77-78). Palkitsemisjärjestelmän toimivuudelle merkityksellistä on lisäksi luoda siitä selkeä ja oikeudenmukainen ja varmistaa, että sen yhteys organisaation tavoitteisiin on johdonmukainen (Viitala 2013: 137).

### *Suoritusarviointi*

Vaikka suoritusarviointi ei suoraan liitykään motivaation odotusarvoteoriaan, on sen tarkastelu kuitenkin aiheellista, sillä sen katsotaan luovan pohjan työntekijän palkitsemisen kokonaisuudelle, jota puolestaan hyödynnetään henkilöstön motivoimiseksi liittämällä palkkiot tasokkaaseen suoritukseen (Fombrun ym. 1984: 41). Lisäksi sen katsotaan olevan tärkeä ja jopa erottamaton osa suorituksen johtamista (Brudan 2010; Armstrong & Baron 1994, 269). Michiganin-malli määrittääkin suoritusarviointin yhdeksi suorituksen johtamisen elementiksi ja myös Brudan (2010) toteaa sen muodostavan yhden suorituksen johtamisen alaprosesseista. Suoritusarviointi keskittyy tunnistamaan, seuraamaan, viestimään ja arvioimaan organisaatiossa saavutettuja tuloksia ja siten tunnistamaan kehittämiskohteita suorituksissa. (Brudan 2010; Armstrong & Baron 1994: 269-270).

Suoritusarviointin keinoin voidaan lisäksi edistää työntekijän motivaatiota ja siten lopulta suoritusta tavoitteiden asettamisen, palkitsemisen ja palautteen antamisen rinnalla (Galpin 1994: 207; Helsilä 2006: 64). Näyttäisi, että työntekijät motivoituvat saatuaan käsityksen aikaansaannoksistaan ja toisaalta myös siitä, että nuo aikaansaannokset huomataan. Suoritusarviointilla ja sen perusteella tapahtuvalla palautteen annolla voidaankin pyrkiä edistämään työntekijän tietämystä omasta suorituksestaan ja siten vaikuttaa positiivisesti tämän motivaatioon. Toisaalta suoritusarviointijärjestelmä auttaa nostamaan esiin työntekijöiden välisiä eroja, jotka näyttäytyvät yksilöiden saamassa palautteessa ja palkitsemisessa. (Helsilä 2006: 61; 89.)

Lähtökohtana työntekijän suorituksen arvioinnille ovat asetetut tavoitteet, joita vasten yksilön suoritusta on kyettävä arvioimaan (Helsilä 2006: 76; Armstrong & Baron 1994:

269). Käytettävän suoritusarvioinnin perustana on oltava organisaation näkemys tulevaisuudesta ja tulevaisuudessa tarvittavista osaamisista ja suorituksista, joiden perusteella voidaan määritellä suoritusvaatimukset, jotka luovat pohjan yksilötason arvioinnille (Helsilä 2006: 76). Tässä on huomioitava, että liiketoimintaympäristön muutokset vaativat uusien strategioiden luomista ja siten myös virallisten suoritusarviointijärjestelmien päivittämistä uusia strategian mukaisia tavoitteita vastaaviksi (Järvinen ym. 2014: 18). Työntekijän näkökulmasta suoritusarvioinnissa ajatellaan korostuvan arvioinnin tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, joiden puute näyttäisi vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon erityisesti aloilla, joiden palkkaus ei ole erityisen kilpailukykyinen (Elmuti ym. 1992; ks. myös Järvinen ym. 2014: 18).

Moran ym. (2001) esittävät, että suoritusarvioinnin mittaamisen merkitys korostuu erityisesti organisaation muutostilanteessa ja se voi olla muutoksen onnistumista ja kestävyyttä edistävä tekijä. Mitä paremmin organisaation tavoitteet onnistutaan muuntamaan määrälliseen tai mitattavaan muotoon ja linkittämään tavoitteissa edistyminen osaksi yksilön suoritusta, sitä onnistuneempi ja pitkäkestoisempi muutos todennäköisesti on. (Moran ym. 2001.) Asetettujen tavoitteiden selkeys ja mitattavuus lisäävät myös organisaation resurssien tehokasta kohdentamista, toimintojen korjaamista tarvittaessa ja muutosprosessin onnistumisen arviointia (Merrell 2012).

Suoritusarviointia varten kehitettävät mittarit on tunnistettava ja sovittava yksimielisesti, sillä niitä käytetään sekä yksilökohtaisesti että kollektiivisesti yksilöiden ja tiimien edistymisen ja saavutusten monitoroinnissa (Armstrong & Baron 1998: 61). Mittarilla viitataan mihin tahansa täsmällisesti määriteltyn menetelmään, jonka avulla voidaan kuvata tietyn tekijän suoritusta numeerisesti tai laadullisesti. Siten mittarit toimivat tyyppillisesti joko suoraan tai epäsuoraan sekä organisaation että siellä toimivien yksilöiden kehittämisen välineinä ja toisaalta edistävät toiminnan kohdentumista haluttuihin seikkoihin ja lopputuloksiin. Toisaalta ne viestivät henkilöstölle tavoitteiden tapaan johdon asettamia tärkeysjärjestyksiä. Olennaista onkin mitata juuri niitä asioita, joihin yksilöiden halutaan kohdentavan huomionsa, ponnistuksensa ja kehittymisensä. (Viitala 2013: 94-96.) Mittaamisen merkitystä suorituksen johtamisessa ei tulisikaan väheksyä, sillä näyttäisi, että asiat, joita mitataan tulevat tehdyiksi ja siten niihin keskittyy myös työntekijöiden huomio ja panostus (Viitala 2005: 92; Armstrong & Baron 1998: 269).

### 2.3. Mahdollisuus suoriutua muutostilanteissa

AMO-mallin mukaan työntekijän suoritukseen vaikuttavat motivaation ja osaamisen lisäksi mahdollisuus suoriutua, mikä on siten otettava huomioon yksilön suorituksen tarkastelussa. Mahdollisuus suoriutua viittaa suoritukseen tarvittaviin työkaluihin ja toisaalta sosiaalisesti suoritusta tukevaan ympäristöön. Siten mahdollisuuden suoriutua voidaan katsoa olevan sidoksissa tiettyyn kontekstiin. (Boxall & Purcell 2012: 173.) Tässä tutkimuksessa toiminnan kontekstina on muutos ja tavoitteena oli tutkia työntekijän suoritusta nimenomaan tässä kontekstissa. Siten suoritushallittavuuden ja siihen vaikuttaviin tekijöiden tarkasteluun lähdettiin muutosjohtamisen teoreettisten mallien kautta (ks. esim. Kotter & Cohen 2002; Lapp 1998; Merrell 2012.) Muutoksen johtamista ja siinä onnistumista voidaan tarkastella ja pyrkiä ohjaamaan erilaisten mallien avulla. Nämä mallit näyttäisivät ainakin jokseenkin pyrkivän huomioimaan ihmisen käyttäytymistä ja sen periaatteita ja toisaalta implementoimaan muutosjohtamisen tutkimuksessa havaittuja ohjenuoria (ks. Kotter & Cohen 2002; Lapp 1998).

#### *Johtaminen*

Muutostilanteessa haastavaa on, että yksilön käyttäytymistä ohjaavat perustarpeet järkevät ja joutuvat kyseenalaistetuiksi, kun vanhoja toimintamalleja korvataan uusilla. Yksilölle tyypillistä on kyseenalaistaa muutoksen tarpeellisuus sekä oman roolin merkitys muutoksessa. Toisaalta myös omaa muuttuvaa työidentiteettiä kyseenalaistetaan ja tavallisesti toivotaan ympäristön palautumista ennalleen. Muutos aiheuttaa lisäksi epävarmuutta toimintaympäristöön ja omaan osaamiseen liittyen johtuen ihmisen luontaisesta tarpeesta hallita ympäristöään. Muuttuvan ympäristön epävarmuus loukkaa hallintantarvetta aiheuttaen luonnollisesti muutosvastaisuutta. (Moran ym. 2001.)

Merrellin (2012) mukaan tehokas johtaminen muutoksen keskellä vaatii rationaalisen tietoon perustuvan strategisen näkökulman lisäksi myös emotionaalisen näkökulman, joka pyrkii ymmärtämään sekä liiketoiminnan että työntekijöiden tarpeita ja luomaan oikeanlaisia työkaluja aiotun muutoksen toimeenpanemiseksi. Olennaisena nähdään yksilöiden ja tiimien käyttäytymisen muuttaminen ja toivotun käytöksen vahvistaminen, sillä muutoksen katsotaan olevan mahdollinen vasta, kun henkilöstö on kykenevä ymmärtämään sitä edellyttäviä tekijöitä. (Kotter & Cohen 2002: 8; Longenecker & Rieman, 2007). Käyttäytymiseen vaikuttamalla pyritään heikentämään yksilöiden muutosta vastustavia tunteita ja vastaavasti vahvistamaan niitä, jotka motivoivat muutoksen kannalta myönteiseen toimintaan (Kotter & Cohen 2002: 8).



Emotionaalinen näkökulma keskittyy tarkastelemaan muutosta emotionaalisena prosessina, joka huomioi organisaation jäsenten tarpeet, pyrkii luotsaamaan toivottua käyttäytymistä, tarjoaa koulutusta ja emotionaalista tukea, käsittelee muutoksen aiheuttamaa vastustusta rakentavasti ja kannustaa jäseniä aktiiviseen osallistumiseen. (Coetzee, Visagie & Ukpere 2012.) Emotionaalisesta näkökulmasta tarkasteltuna muutos aiheuttaa organisaation työntekijöissä poikkeuksetta vastustusta ja stressiä, sillä se tarkoittaa totuttujen toimintatapojen ja käyttäytymismallien muuttamista uudennlaisiksi. Vähentääkseen stressaavien tunteiden aiheuttamaa epätoivottavaa toimintaa ja sen seurauksia, johtajien on pyrittävä helpottamaan työntekijöiden sopeutumista muutosprosessiin ja varmistettava, että muutos koetaan positiivisena. (Coetzee ym. 2012.) Siten johtajuuden, jossa korostuvat selkeän tulevaisuudenvision ja strategian luominen, niiden viestiminen henkilöstölle ymmärrettävästi, henkilöstön kannustaminen ja motivointi sekä muutoksen linkittäminen organisaation strategiaan, voidaan katsoa oleva onnistuneen muutoksen mahdollistava tekijä (Coetzee ym. 2012; Kotter 1996: 25-26).

Järvinen (2001) esittää, että muutostilanteissa johtamisessa näyttäytyy kolme ihmisen käyttäytymiseen liittyvää peruseriaa, joiden huomiotta jättäminen saattaa aiheuttaa haasteita muutoksen läpiviennissä. Nämä periaatteet ovat mielekkyyseria, itsemääräämispyrkimys ja tuen tarve. (Järvinen 2001: 97-98.) Periaatteet, ja kuinka niihin voidaan muutostilanteissa vaikuttaa, on vedetty lyhyesti yhteen taulukossa 3.

**Mielekkyyseria** viittaa työntekijän luontaiseen tarpeeseen ymmärtää työnsä mielekkyys, tarkoitus ja merkitys, jotka muutostilanteissa tyypillisesti kyseenalaistetaan. Muutostilanteissa johdon näkökulmasta yksiselitteiseltä ja mutkattomalta vaikuttava asia saattaa synnyttää työntekijöissä kysymyksiä ja väärinymmärryksiä, jotka puolestaan aiheuttavat erilaisten huhujen syntymisen, kun tiedollisia aukkoja täydennetään olettamuksilla ja siten pyritään rakentamaan muutoksesta ymmärrettävä kokonaisuus. Henkilöstön kielteiset mielipiteet ja epäilyt muutokseen liittyen tulkitaan johdon taholta usein virheellisesti tyypilliseksi muutosvastarinnaksi, vaikka kyse onkin ihmisen mielekkyyseriaa mukaisesta rationaalisesta toiminnasta. Siten onkin luonnollista, että työntekijät kyseenalaistavat muutoksen perusteita ja epäilevät, onko muutos loppuun asti mietitty; taustalla piilee halu saada tietoa muutoksen tarkoituksesta ja suunnitelmista. Muutoksen johtamista ja läpivientiä ei tulisikaan nähdä ainoastaan tiedotusluontoisena asiana vaan muutoksen perusteita, lähtökohtia, tavoitteita, hyötyjä, toteutusta ja yksilön vaikuttamismahdollisuuksia tulisi käydä läpi esimiehen johdolla yhteisissä keskustelutilaisuuksissa ja hakea vastauksia työntekijöissä heränneisiin kysymyksiin. Näin voi-

daan edistää työntekijöiden ymmärrystä muutoksesta ja siten parantaa lähtökohtia muutoksen onnistumiselle. (Järvinen 2001: 97-102.)

**Itsemääräämispyrkimys** viittaa työntekijän tarpeeseen tuntea työssään itsenäisyyttä ja vapautta sen sijaan, että kokisi olevansa toisten määräiltävissä. Ihmisen itsemääräämispyrkimys vaikuttaisi olevan niin voimakas, että yksilöt saattavat työyhteisössä vastustaa heidän itsensä kannalta hyödyllisiä ja käyttökelpoisiaakin ideoita vain siksi, ettei heitä ole otettu mukaan ehdotuksen valmisteluun. Muutosten pulmallisuus työyhteisössä korostuukin nimenomaisesti ihmisen itsemääräämispyrkimyksen näkökulmasta, mikä siten asettaa haasteen muutoksen johtamiselle erityisesti tilanteissa, joissa muutos tulee johdon taholta pitkälti valmisteltuna. Tällaisissa tilanteissa muutos saattaa aiheuttaa voimakkaan uhkan itsemääräämispyrkimykselle aiheuttaen muutoksen turhaa vastustusta. Muutostilanteissa työntekijät tulisivat osallistua muutokseen mahdollisimman varhain ja toisaalta tällä tavoin hyödyntää heidän ammattitaitoaan muutoksen suunnittelussa. Näin voidaan taata, että muutos itsessään ei synnytä itsemääräämispyrkimystä uhkaavia tuntemuksia, mikä on olennaista muutoksen onnistuneen läpiviennin kannalta. (Järvinen 2001: 105-106; 108; 110.)

Itsemääräämispyrkimyksen vastapainona ihmisellä on työssään lisäksi **tuen ja palautteen tarve**, joka tyypillisesti korostuu muutostilanteessa siirryttäessä totutuista toimintatavoista uusiin. Tällöin ihmisen ammatillinen osaaminen ja itsetunto joutuvat koetukselle, kun omaa osaamista ja muutoksessa pärjäämistä kyseenalaistetaan. Esimiehen tehtävä onkin tukea ja auttaa työntekijöitä muutoksen käsittelyssä sekä ymmärtää myös heidän kielteisiä tunteitaan muutosta kohtaan. Palautteenanto puolestaan korostuu tilanteissa, joissa työntekijän tavoitteet ja työtehtävät ovat vielä jokseenkin epäselvästi määritelty, sillä tällöin olla hankalaa hahmottaa, kuinka hän on työssään suoriutunut organisaation asettamien odotusten puitteissa. (Järvinen 2001: 113-114; 117.)

**Taulukko 3.** Ihmisen käyttäytymisessä huomioitavat periaatteet muutosta johdettaessa ja kuinka niihin voidaan vaikuttaa. (Mukaillen Järvinen 2001.)

<b>Mielekkyyysperiaate</b>	Esimies varmistaa, että työntekijät ymmärtävät muutoksen mielekkyyden ja selventää muutoksen peruslähtökohtia, tavoitteita, hyötyjä sekä konkreettista toteutustapaa sen sijaan, että ainoastaan kerrotaan työntekijöille, mikä muutos on ja kuinka se tapahtuu. Tärkeää on selventää myös ketkä ja millä tavoin pääsevät muutokseen vaikuttamaan.
<b>Itsemääräämisyrimys</b>	Esimiehen on hahmotettava, mitkä seikat muutostilanteessa ovat hänen alaistensa ja yksikkönsä päätettävissä. Mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja ilmaista omat mielipiteensä siihen liittyen edistää työntekijän sitoutumista muutokseen yksipuolista sanelua tehokkaammin. Mikäli nämä asiat sivutetaan, voi seurauksena olla panostusten heikkeneminen muutosprosessiin.
<b>Tuen ja palautteen tarve</b>	Muutos voi aiheuttaa epävarmuutta uudesta toimintamallista luoden työntekijälle epätietoisuuden tunnetta ja horjuttaen itseluottamusta. Esimiehen on muistettava antaa tunnustusta työntekijöille muutosprosessissa edistymisestä.

### *Viestintä*

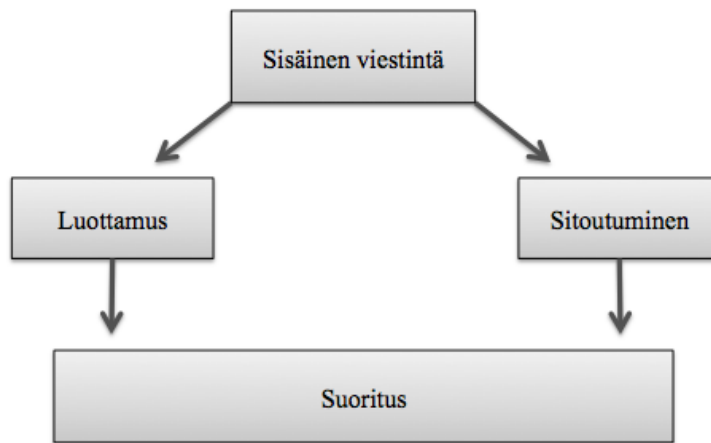
Yksi muutoskontekstissa toimimisen haasteista näyttäisi olevan muutoksen viestintä työntekijöille. Tutkimukset ovat osoittaneet, että johdon tehokas viestintä muutoksen tavoitteista ja seurauksista vaikuttaa merkittävästi muutosprosessin onnistumiseen ja toisaalta siihen, kuinka työntekijät muutokseen reagoivat. (Nelissen & van Selm 2008.) Virhe viestinnässä tehdään tyypillisesti siinä, että muutokseen liittyvän viestinnän yhteydessä työntekijöille saatetaan yhtäaikaaisesti paljon muuta merkityksettömämpää tietoa, jolloin relevantti tieto jää epärelevantin tiedon varjoon ja sitä on haastavaa poimia viestistä. Myös epäselvä ja vaikeaselkoinen viesti unohtuu, sillä sen ymmärtäminen on

vaikeaa. Viestinnässä painottuukin viestin yksinkertaisuuden ja ymmärrettävyyden merkitys. (Kotter & Cohen 2002: 84; 89.)

Tehokkaalla viestinnällä voidaankin muutostilanteessa edistää työntekijöiden ymmärrystä muutoksesta sekä ohjata ja motivoida heidän toimintaansa. Työntekijöiden ymmärrys uusista tavoitteista ja suuntaviivoista sekä niihin sitoutuminen nähdään puolestaan lähtökohtana onnistuneen muutosprosessin implementoinnille. (Merrell 2012.) Työelämässä tapahtuvat muutokset ovatkin edistäneet viestinnän merkityksen korostumista ja viestintäprosessin muuttumista suuntaan, jossa sitä luonnehtii yksisuuntaisen ”ylhäältä alaspäin” -viestimisen sijaan kaksisuuntaisuus, molemminpuolisuus ja tasaver-taisuus eri osapuolten kesken (Juholin 2009: 140-141; Rissa 2009: 6-8; Kotter 1996: 84).

Organisaation sisäisellä viestinnällä, jolla viitataan johdon ja työntekijöiden väliseen viestintään, on tutkimuksissa havaittu olevan merkittäviä positiivisia vaikutuksia välillisesti organisaation kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Onnistuneen sisäisen viestinnän on todettu edistävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja lisäävän luottamusta työntekijöiden ja esimiehen välillä. Luottamuksen rakentumisessa olennaisena nähdään viestinnän tarkoituksenmukaisuus, selkeys, ajankohtaisuus ja avoimuus, joista erityisesti avoimuudella katsotaan olevan vaikutusta organisaation suoritukseen. (Mishra, Boynton & Mishra 2014.) Organisaatioon ja sen menestymisen tavoitteluun sitoutuneet työntekijät puolestaan edistävät todennäköisemmin organisaation korkeampaa suoritusta kuin sitoutumattomat työntekijät. (Mishra ym. 2014; Karanges, Johnston, Beatson & Lings 2015: 130.)

Sisäinen viestintä voi toimia myös aineettoman palkitsemisen muotona, jolla on vaikutusta työntekijän suoritukseen sen lisätessä sitoutumista organisaatioon (Ruck & Welsch 2012). Mishra ym. (2014) huomauttavatkin, että työntekijöiden kokiessa saavansa esimieheltään tukea he sitoutuvat vahvemmin työhönsä. Siten viestinnän näkökulmasta esimiehellä ja tämän tavoilla viestiä on suuri merkitys työntekijöiden sitouttamisessa ja heidän luottamuksensa rakentumisessa ja tätä kautta yksilöiden ja lopulta koko organisaation suorituksessa (Mishra ym. 2014). Oheinen kuvio havainnollistaa yksinkertaistettusti sisäisen viestinnän vaikutuksia organisaation suoritukseen.



**Kuvio 7.** Sisäisen viestinnän vaikutuksia organisaation suoritukseen. (Mukaillen Mishra ym. 2014.)

### *Osallistaminen*

Muutoksen läpivienti organisaatiossa on haastavaa, sillä muutostilanteessa ollaan tekemisissä asenteiden, henkilöstön erilaisten osaamistasojen, havainnoinnin ja totuttujen toimintatapojen kanssa, joita kutakin on vaikea muuttaa. Ihmisen käyttäytymiselle on tyypillistä pyrkiä säilyttämään opitut toimintatavat ja näkökulmat, minkä vuoksi muutosteksti on jo lähtökohtaisesti haastava. Yksilön toimintatapojen muuttaminen vaatii sitoutumista muutokseen, jota voidaan organisaatiossa synnyttää henkilöstön osallistamisen kautta. Osallistaminen voidaan nähdä jopa muutosprosessin katalysaattorina eli muutosprosessin mahdollistavana ja sen implementointia edistävänä tekijänä. Myös johdon tekemien päätösten tehokkuus ja implementointi vaativat henkilöstön sitoutumista, jota voidaan edistää osallistamalla henkilöstöä muutokseen. (Covey 1994.)

Henkilöstön mahdollisuus muutokseen osallistumiseen ei kuitenkaan näyttäisi olevan itsestäänselvyys. Tämä vaikuttaisi johtuvan siitä, että johdon näkökulmasta henkilöstön osallistaminen muutokseen voi aiheuttaa kontrollin menetyksen. Taustalla saattaa lisäksi olla pelko uusien ratkaisuvaihtoehtojen löytymisestä, omien ajattelumallien vääristymisestä sekä oman aseman vaarantumisesta, mikäli työntekijät otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun. Tällaiset haasteet eivät kuitenkaan saisi ohjata työntekijöiden osallistamisen tasoa, sillä osallistaminen jo itsessään voi olla ratkaisu muutosvastarintaan. Henkilöstö, jolla on mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun, sitoutuu siihen. Sitoutuminen puolestaan näyttäisi synnyttävän yhteistä tahtotilaa organisaation ratkaisukeiselle ilmapiiirille. (Covey 1994.) Myös Moran ym. (2001) muistuttavat, että mikäli

henkilöstö saadaan mukaan muutoksen suunnitteluun uudet käyttäytymismallit ja toimintatavat omaksutaan helpommin. He tähdentävät myös, että henkilöstön apua tarvitaan muutoksen ylläpidossa, ja sitä voidaan edistää henkilöstön osallistumismahdollisuuksia lisäämällä. Siten uusilla toimintatavoilla ja -malleilla on oltava henkilöstön tuki, jotta päivittäinen toiminta ei pala vanhaan toimintamalliin. (Moran ym. 2001.)

Muutoskontekstissa johtamisen ajatellaankin tehostuvan ja henkilöstön vastustuksen muutosta kohtaan heikkenevän, mikäli heidät otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja uusien toimintatapojen luomiseen sen sijaan, että muutosaloitteet viedään läpi henkilöstöä kuulematta (Merrell 2012; Lapp 1998). Organisaatiot, jotka osallistavat henkilöstöään muutokseen, onnistuvat luomaan yhteenkuuluvuuden tunteen johdon ja henkilöstön välille. Tässä korostuu ajatus siitä, että muutoksessa ollaan yhdessä. (Merrell 2012.) Henkilöstö, jota osallistetaan merkityksellisesti muutoksen suunnitteluun sitoutuu ja panostaa muutoksen läpivientiin. Vastaavasti henkilöstö, joka kokee joutuvansa johdon manipuloimaksi vastustaa muutosta. (Covey 1994.)

### 3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutusta ja metodologisia lähtökohtia. Sen lisäksi että luvussa tarjotaan yksityiskohtainen kuvaus tutkimusprosessin etenemisestä ja sen eri vaiheista siinä esitetään perustelut tutkimusotteen ja -strategian valinnalle sekä pohditaan tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia ja näiden näyttäytymistä tässä tutkimuksessa. Näistä lähtökohdista valitun tutkimusaineiston tarkan kuvauksen lisäksi luvussa keskitytään erittelemään valittua aineistonkeruumenetelmää ja perustelemaan tutkimusmetodin valintaa. Luvussa kuvataan tarkoin myös aineiston analyysiprosessia, siinä käytettyjä analyysitekniikoita sekä analyysiä ohjannutta päättelyn logiikkaa, joka näyttäytyy analyysissä teorian ja empirian suhdetta tai merkitystä määrittävänä tekijänä. Lopulta pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä sekä havainnollistetaan, kuinka ne on tässä tutkimuksessa otettu huomioon.

Kiinnostukseni suorituksen johtamisen tutkimiseen heräsi alun perin perehdyttyäni aiheeseen jo keväällä 2015 suorituksen johtamisen kurssilla yliopistolla. Kiinnostusta herätti erityisesti aiheen ajankohtaisuus, ja toisaalta sen käytännönläheisyys kilpailukyvyyn kehittämiseen organisaation kaikilla tasolla. Tähän yhdistyivät omat kokemukseni tutkimukseen myöhemmin valikoituneesta kohdeorganisaatiosta, jossa suorituksen johtaminen näyttäytyy merkittävänä ja varsin systemaattisena keinona työntekijöiden kehittämiseen ja toisaalta kilpailuedun tavoitteluun. Minulle olikin selvää, että haluan suorittaa tutkimuksen työelämälähtöisesti kohdeorganisaatioon, ja tutkia suorituksen johtamisen toteutumista tässä kontekstissa.

Ensimmäinen yhteydenotto kohdeorganisaatioon tapahtui sähköpostitse syksyllä 2015, jolloin tiedustelin organisaation tarpeita suorituksen johtamisen tutkimiselle. Samanlaisesti aloin perehtyä suorituksen johtamisen kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin ja teoreettisiin malleihin, mitkä loivat pohjan tutkimusongelman myöhemmälle määrittämiselle. Tammikuussa 2016 kohdeorganisaation kanssa käydyn sähköpostikeskustelun jatkumona kohdeorganisaation tarve tutkia suorituksen johtamista muutostilanteessa hahmottui. Alkutapaamisen sovin kohdeorganisaation edustajan kanssa tammikuulle 2016, jotta tutkimuksen tarkemmista yksityiskohdista voitiin sopia.

Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma hahmottuivat vasta alkutapaamisessa. Organisaatio oli tuolloin mittavan muutosprosessin loppuvaiheessa, minkä aikana organisaation suorituksessa oli havaittu haasteita; tavallisesti hyvää tulosta tekevän yksikön tulos

oli heikentynyt viimeisellä kvartaalilla merkittävästi, mikä herätti pohdintaa tähän vaikuttaneista tekijöistä. Oletuksena organisaatiolla oli, että muutosprosessi on vaikuttanut heikentävästi työntekijöiden suoritukseen. Organisaatio pohti lisäksi, kuinka muutoksen aikana työntekijän suoritusta olisi mitattava olettaen heikentyneen suorituksen olevan yhteydessä suorituksen mittaamisen haasteisiin. Siten tarve tutkia suorituksen johtamista muutostilanteessa yksilön suorituksen näkökulmasta hahmottui. Perehdyttyäni alan kirjallisuuteen, erityisesti Boxallin ja Purcellin (2008) teokseen *Strategy and Human Resource Management* ja Jiangin ym. (2012) artikkeliin "How does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes", aiheen ajankohtaisuus ja mielekkyys sen tutkimiseen varmistuivat ja näkökulma yksilön suorituksen johtamiseen alkoi tuntua kiinnostavalta ja perustellulta.

Tutkimusprosessi käynnistyi perehtymällä suorituksen johtamiseen, yksilön suoritukseen vaikuttaviin tekijöihin sekä muutosjohtamisen teoreettisiin malleihin, jotta muutostilanteen paikkaa tutkimuksessa voitiin hahmottaa. Lisäksi tavoitteena oli pohtia suorituksen johtamisen ja toisaalta yksilön suoritukseen vaikuttavien tekijöiden suhdetta tutkimuksen asemoinnissa. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen osoittautui haastavaksi aihepiirien laajuuden vuoksi, minkä takia sen hahmottelu jäi osittain tutkimusprosessin myöhempään vaiheeseen jättäen tilaa aineistolähtöiselle analyysille. Aineisto muokkasikin teoreettisen viitekehyksen rakentamista, sillä alun perin tarkastelin suorituksen johtamista ja yksilön suoritusta muutostilanteissa käyttäen apuna muutosjohtamisen Big Six -mallia ja siten laajentaen teoreettista viitekehystä muutosjohtamiseen.

Big Six -malli on saanut alkunsa empiiristen löydösten pohjalta, kun on tutkittu muutostilanteissa onnistuneita organisaatioita. Empirian perusteella on pystytty määrittelemään organisaatitasoiset toiminnot, joiden puitteissa onnistunut muutos voidaan rakentaa. Mallin sovellusalan katsotaan olevan varsin kattava sen soveltuessa kaiken tyyppisiin muutoksiin organisaatiossa sen sijainnista tai muutoksen kompleksisuudesta riippumatta. (Merrell 2012.) Näiden seikkojen valossa Big Six -mallin hyödyntäminen tutkimuksen alkuvaiheessa oli luontevaa. Mallin rooli tässä tutkimuksessa oli lisäksi tarjota tukea suoritushäiriöiden ulottuvuuden tutkimiseen muutostilanteessa ja nostaa esiin ulottuvuudesta mahdollisesti puuttuvia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Vasta aineistonkeruuvaiheessa ja tutkimuksen edetessä muutoksen rooli tutkimuksessa hahmottui lopullisesti ja aloin tarkastella sitä teoreettisen viitekehyksen sijaan ainoastaan kontekstina, jossa suorituksen johtaminen tapahtuu. Siten teoreettisen viitekehyksen laajentaminen muutokseen oli aiheetonta.



Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, mikä on tyypillistä tilanteissa, joissa tutkimuskohteena on ihmisen käyttäytyminen (Puusa & Juuti 2011: 31). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat kohdeorganisaation työntekijät ja esimiehet niissä konttoreissa, joihin muutosprosessi ensisijaisesti vaikutti. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tässäkin tutkimuksessa haluttiin selvittää tutkimukseen valittujen henkilöiden kokemuksia ja toisaalta tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Tutkittavat valittiin siten tarkoituksen mukaisesti niistä konttoreista, joihin muutos kohdistui välittömästi. Laadullisen tutkimuksen hyödyntäminen on perusteltua myös johtuen tutkittavan ilmiön abstraktista luonteesta, tulkinnallisuudesta, vuorovaikutuksessa syntymisestä sekä sidonnaisuudesta tiettyyn aikaan ja paikkaan (Puusa & Juuti 2011: 31). Tässä tapauksessa tutkittava ilmiö, yksilön suorituksen johtaminen ja suoritukseen vaikuttavat tekijät, sijoittuu nimenomaan kohdeorganisaatioon ja sen sisällä muutoskontekstiin. Ilmiön sijoittuminen tiettyyn aikaan ja paikkaan perustelee myös tutkimusstrategian valintaa, mikä tässä tutkimuksessa on tapaustutkimus, sillä se tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa yksilöä tietyssä ympäristössä (Metsämuuronen 2008: 16).

Tapaustutkimuksen valintaa tutkimusstrategiaksi perustelevat lisäksi tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat, jotka liittyvät epistemologiseen pohdintaan siitä, mitä tutkittavasta tapauksesta voidaan oppia. Tapaustutkimuksessa taustalla on ajatus tapauksen syvällisestä ymmärtämisestä, mutta mikäli tutkimuksessa löydetään tapaukselle yhteisiä tekijöitä, voidaan tätä pitää askeleena kohti yleistettävyyttä organisaation tulevia muutoksia ajatellen huolimatta siitä, ettei yleistettävyyttä varsinaisesti ole tapaustutkimuksen tavoitteena. (Metsämuuronen 2008: 18.) Opitun perusteella pyrin tässä tutkimuksessa tarjoamaan kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksia tulevia muutoksia varten ja rakentamaan aineistoon perustuvan mallin työntekijöiden suorituksen optimoinnille tulevissa muutoksissa.

Tutkimuksen tieteenfilosofisten lähtökohtien selventäminen on tärkeää tutkimuksen luonteesta riippumatta, sillä ne vaikuttavat koko tutkimukseen ja määrittelevät tutkimuksen tavoitteita, toteutustapoja ja tuloksia. Tämäkin tutkimus, joka on hyvin käytännönläheinen ja työelämän sovelluksiin tähtäävä perustuu filosofisiin perusolettamuksiin, jotka koskevat ihmistä, maailmaa ja tiedonhankintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 129.) Tässä tutkimuksessa ontologinen perusolettaamus on rakentunut konstruktivistisen tieteenfilosofian mukaan, joka tarkastelee todellisuutta tutkittavien yksilöiden suhteellisena todellisuutena, vaikka todellisuus saattaakin olla yhteistä useiden yksilöiden kesken (Metsämuuronen 2008: 12). Tässä tutkimuksessa todellisuus näyttäytyy tut-

kittavien henkilöiden subjektiivisina kokemuksina, ajatuksina ja uskomuksina, joita tutkimuksessa ilmenee liittyen suorituksen johtamiseen muutostilanteessa.

Konstruktivistisessa suuntauksessa metodologian keinona on hermeneutiikka, jossa tarkoituksena on luoda tulkintoja todellisuudesta (Metsämuuronen 2008: 12.). Tietoa todellisuudesta saadaan tutkijan ja tutkittavien välisessä interaktiivisessa vuorovaikutuksessa, joka synnyttää tutkimuksen sosiaalisen konstruktion luonteen. Tässä hyväksytään todellisuuden tulkinnallinen luonne sekä se, että tutkijan lopulta tekemät päätelmät ovat ainoastaan hänen tulkintojaan tutkittavien ajatuksista ja kokemuksista. (Puusa & Juuti 2011: 73.) Siten tässä tutkimuksessa todellisuudella tarkoitetaan sitä, mitä tutkittavat sanovat sen olevan ja toisaalta, miten tutkija tulkitsee sen olevan.

### 3.1. Tutkimusaineisto

Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti teoreettisesti mielekkään tulkinnan antaminen suorituksen johtamiseen muutostilanteessa vaikuttaneista tekijöistä kohdeorganisaatiossa (Puusa & Juuti 2011: 47-48). Aineiston keräämisessä hyödynnettiin teemahaastattelua, jotta tutkittavien kokemukset ja tiedon subjektiivinen luonne korostuvat (Hirsjärvi ym. 2009: 205; Puusa & Juuti 2011: 81). Teemahaastattelut suoritettiin maalisi- ja toukokuussa 2016, kun kohdeorganisaation muutosprosessi läheni loppuaan ja muutoksen seurauksena luotu uusi yksikkö aloitteli toimintaansa. Vaikka aihe sinällään ei ollut tutkimuskohteena arkaluontoinen, kaikkien tutkittavien kanssa sovittiin anonymiteettisuojusta ja sitouduin aineistoa analysoidessaan olemaan tekemättä aineistosta sellaisia nostoja esimerkiksi suorien sitaattien muodossa, jotka saattaisivat heikentää anonymiteettiä. Kohdeorganisaatio itsessään haluaa pysyä tutkimuksessa nimettömänä, minkä vuoksi tutkittavia ja organisaatiota esitellään tässä hyvin pintapuolisesti.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on pankkikonserni, joka on jakautunut Suomessa alueittain johdettuihin yksiköihin, jotka edelleen jaetaan konttoreihin. Konttorin toiminnasta ja työntekijöiden valmentamisesta vastaa konttorinjohtaja, joka toimii myös konttorissa työskentelevien henkilöiden esimiehenä. Aluekohtaisen yksikön toimintaa johtavat aluejohtoon kuuluvat asiantuntijat, jotka vastaavat alueen tuloksesta ja kehittämisestä sekä toimivat lisäksi konttorinjohtajien esimiehinä. Tämä tutkimus toteutettiin yhteistyössä pääkaupunkiseudun aluejohtoon kanssa ja se kohdistui nimenomaisesti pääkaupunkiseudun yksikköön. Tutkimus sai alkunsa kohdeorganisaation syksyn 2015 ja ke-

vään 2016 aikana läpi viemästä mittavasta muutoksesta, jonka seurauksena organisaatioon perustettiin uusi yksikkö edistämään asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin vastaamista. Muutoksen tavoitteena oli nostaa uuteen yksikköön valittavien työntekijöiden osaamistasoa ja palvelun laatua sekä pyrkiä pitkäjänteiseen kumppanuuteen asiakkaiden varallisuuden hoidossa. Siten yksikköön valittujen työntekijöiden tehtäväkuva laajeni merkittävästi. Uudet osaamistarpeet liittyivät henkilöstön kattavampaan markkinatuntemukseen, ymmärrykseen sijoitusmarkkinoiden toiminnasta ja joidenkin valittujen kohdalla myös rahoitukseen. Uusi yksikkö perustettiin osittain korvaamaan vanhaa vähittäispankkimallia ja sen seurauksena muutoksen kohteena olevien konttoreiden henkilöstöön tuli muutoksia, kun kaikkia ei automaattisesti valittu uuteen tehtävään vaan rekrytointeja tehtiin myös muista alueen konttoreista.

Pääkaupunkiseudulla uusi yksikkö on jakautunut neljään eri konttoriin, joista jokaisessa toimii yksi esimies ja noin kymmenen asiantuntija-nimikkeellä työskentelevää työntekijää, joiden positio organisaatiossa on sama. Tämän tutkimuksen kohteena olivat uuden yksikön työntekijät ja esimiehet, ja tarkoituksena on selvittää heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan muutosprosessin aikana työntekijän suoritukseen vaikuttaneista tekijöistä. Tutkimukseen osallistui yhteensä 12 työntekijää, kolme kustakin konttorista sekä jokaisen konttorien johtoon valitut neljä esimiestä.

Tutkimukseen valikoitujen työntekijöiden valinnassa kiinnitettiin huomiota haastateltavien henkilöiden aiempaan tehtäväkuvaan, työkokemuksen määrään ja ikään, jotta kerätty aineisto edustaisi tutkittavien joukkoa mahdollisimman kattavasti ja monipuolisesti. Tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta katsottiin kaikilla työntekijöillä olevan tasavertaisesti, minkä vuoksi valintaa tehtäessä tähän ei tarvinnut kiinnittää huomiota. Tutkimukseen haluttiin ottaa työntekijöiden lisäksi mukaan myös esimiehet, jotta näkökulmaa suoritukseen johtamiseen muutosprosessissa saadaan myös heiltä. Tutkimuksen näkökulma pysytteli kuitenkin työntekijän suoritukseen vaikuttavissa tekijöissä ja haastateltujen esimiesten rooli oli lähinnä kertoa omia ajatuksiaan ja uskomuksiaan työntekijän suoritukseen liittyen. Siten tavoitteena oli hahmottaa yhtäläisyyksiä ja eroja työntekijöiden ja esimiesten kokemusten välillä ja toisaalta paljastaa kummankin kohderyhmän odotuksia aluejohtoa kohtaan muutosprosessissa suoriutumisen näkökulmasta.

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat taustaltaan joko sijoitusasiantuntijoita tai verrattain pitkän uran tehneitä pankkineuvojia. Haastateltavien työurien pituudet kohdeorganisaation palveluksessa vaihtelivat muutamasta vuodesta kymmeneen vuosiin, mikä kuvastaa hyvin myös tutkittavien ikien vaihteluväliä. Anonymiteettisuojaan säilyttämi-

seksi tarkempaa jakoa työntekijöiden taustoista ei ole aiheellista tehdä. Tutkimukseen osallistuneista esimiehistä kolmella oli aiempaa esimieskokemusta ja heidän tehtävän kuvansa eivät merkittävästi muuttuneet muutosprosessin seurauksena. Yksi esimiehistä aloitti uudessa tehtävässä vasta muutosprosessin loppuvaiheessa, minkä vuoksi hänen ajatuksensa eivät olleet suoraan kokemukseen perustuvia. Tässä kohtaa on huomioitava, että osa vanhassa vähittäispankkimallissa muutoksen aikana työntekijöiden esimiehinä olleista henkilöistä ei jatkanut esimiestehtävissä uuteen yksikköön. Siten aineiston analyysissa on huomioitava, että työntekijöiden esimiehiä kohtaan antama kritiikki ei välttämättä kohdistu neljään haastateltuun esimieheen.

**Taulukko 4.** Tutkimuksessa haastateltujen jakauma tehtävien mukaan konttoreittain.

	Konttori 1	Konttori 2	Konttori 3	Konttori 4	Yhteensä
<b>Esimiehet</b>	1	1	1	1	4
<b>Työntekijät</b>	3	3	3	3	12
<b>Yhteensä</b>	4	4	4	4	16

Haastatteluun osallistuneiden esimiesten lopullinen valinta tapahtui jo tutkimusprosessin alkuvaiheessa sen kohdistuessa selkeästi rajattuun joukkoon, joka haluttiin tutkimukseen kokonaisuudessaan. Esimiehille viestittiin tutkimuksen toteuttamisesta kohdeorganisaation edustajan kautta, jolloin heitä myös pyydettiin osallistumaan tutkimukseen. Olin itse heihin yhteydessä sopiakseni haastatteluajankohdan, sillä esimiesten haastatteluja ei ehditty suorittaa yhtä aikaa työntekijöiden haastattelujen kanssa, kuten alkuperäinen suunnitelma oli. Työntekijöiden lopullinen valinta tapahtui vasta tullessani suorittamaan haastatteluja kohdeorganisaation tiloihin. Kohdeorganisaation edustaja oli informoinut kaikille uuden yksikön työntekijöille toteutettavasta tutkimuksesta, teema-haastattelujen suorittamisajankohdasta sekä herätellyt heitä tutkittavaan aiheeseen, kuten Tuomi ja Sarajärvi suosittelevat (2009: 73). Teemahaastattelurunkoa ei kuitenkaan lähetetty työntekijöille etukäteen, sillä ennalta annettujen teema-alueiden tai tarkentavien kysymysten ei haluttu suuntaavan, rajaavan tai kahlitsevan tutkittavien ajatuksia ennakoon ja näin vaikuttavan epätoivotulla tavalla tutkimusaineiston sisältöön. (Puusa & Juuti 2011: 76-77). Valitsin tutkimukseen soveltuvan tutkittavien joukon edellä esitellyn rajausten puitteissa vasta aloittaessani haastattelujen tekemisen pyytäen työntekijöitä erikseen haastatteluun. Tutkittavien osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, eikä

kohdeorganisaation edustaja ollut seuraamassa, ketä haastatteluun pyydettiin tai suosituvtko he haastateltaviksi. Ainoastaan yksi työntekijöistä kieltäytyi haastattelusta.

### 3.2. Aineiston keruu ja analyysi

Tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöllisin teemahaastatteluin, sillä tutkimuksessa haluttiin korostaa ihmisten subjektiivisuutta tutkimustilanteessa ja toisaalta antaa tutkittaville mahdollisuus vapaaseen kerrontaan (Hirsjärvi ym. 2011: 205). Haastattelu tapahtuikin keskustelunomaisena tilanteena, jossa haastattelijan rooli oli toimia keskustelua jokseenkin ohjailevana kumppanina, tarkentavien kysymysten esittäjänä ja pääosin kuunteelijana (Puusa & Juuti 2011: 81-82). Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä tutkittavat ajattelevat, tuntevat, kokevat ja uskovat liittyen yksilön suoritukseen vaikuttaviin tekijöihin muutostilanteessa, mikä lisäksi perustelee haastattelun käyttöä tutkimusmenetelmänä. (Hirsjärvi ym. 2011: 185.) Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto muodostuikin tutkittavien kokemuksista, joiden varassa pyritään uskottavien päätelmien tekoon suoritukseen vaikuttavista tekijöistä muutostilanteessa (Puusa & Juuti 2011: 73).

Tutkimusaineisto kerättiin kaksivaiheisesti siten, että tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden haastattelut muodostivat ensimmäisen kokonaisuuden ja esimiesten haastattelut toisen. Tämä johtui lähinnä ajankäytöllisistä haasteista, mutta osoittautui hyväksi vaihtoehdoksi aineistonkeruuseen, kun työntekijöiden haastattelujen analyysiin jäi enemmän aikaa. Työntekijöiden haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2016 muutosprosessin ollessa loppusuoralla ja työntekijöiden juuri aloitettua uusissa työtehtävissään. Haastattelussa käytettiin apuna työntekijän suoritukseen vaikuttavia tekijöitä kartoittavaa teemahaastattelurunkoa (liite 1), joka tarkentavine kysymyksineen oli suunniteltu tutkimuksen viitekehykseen perustuen huolellisesti ennakoon ja jonka ohjaaja ja kohdeorganisaation edustaja olivat hyväksyneet. Teemahaastattelurungon huolellisella suunnittelulla pyrittiin varmistamaan aineiston laadukkuus, tutkimusongelman kannalta merkityksellisen tiedon tuottaminen sekä haluttujen teemojen käsittelyn takaaminen haastattelussa (Puusa & Juuti 2011: 83). Haastattelurungon laadinnassa hyödynnettiin olemassa olevaa kirjallisuutta kuten Boxallin & Purcellin (2008) teosta, Jiangin ym. (2012) tutkimusta sekä Merrellin (2012) tutkielmaa muutosjohtamisen Big Six -mallista. Kirjallisuuden tuottamaa tietoa yhdistettiin tutkijan kartuttamaan tietoon aiheesta, ja yhdessä nämä muodostivat teemahaastattelurungon (Puusa & Juuti 2011: 82). Esimiesten haastattelut suoritettiin toukokuussa 2016 käyttäen apuna samaa teemahaas-

tattellurunkoa, jota kuitenkin oli muokattu hieman esimiesnäkökulmaan sopivammaksi (liite 2).

Puolistrukturoituna haastatteluna teemahaastattelun yhdenmukaisuusvaateen aste vaihtelee avoimen haastattelun tyyppisestä lähes strukturoituun haastatteluun tutkimuksesta riippuen. Siten on makuasia, esitetäänkö kaikki suunnitellut kysymykset kaikille tutkitaville tai onko kysymysten järjestyksen ja sanajärjestyksen oltava sama. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen yhdenmukaisuus kattoi lähinnä käsiteltävät asiat, muttei niiden käsittelyjärjestystä. Teemoihin liittyvät etukäteen suunnitellut lisäkysymykset kysyttiin kaikilta haastatelluilta, elleivät ne tulleet keskustelussa muutoin ilmi ja tällä tavoin varmistettiin kunkin teeman kattava käsittely. Kysymysten sanamuodot pysyivät lähtökohtaisesti samana jo sen vuoksi, että ne oli kirjattu ylös. Teemojen käsittelyjärjestys vaihteli, sillä haastatellusta riippuen keskustelu saattoi ohjautua luontevasti juuri tiettyyn teemaan tietyssä haastattelun vaiheessa. Lisäksi tutkitavat saattoivat sivuta toista teemaa jo edellisestä teemasta keskustelun aikana. Tässä korostuu haastattelun joustavuus tiedonkeruumenetelmänä; kysymysten esittäminen voi tapahtua siinä järjestyksessä, kun tutkija katsoo aiheelliseksi ja toisaalta ilmausten selvittäminen, väärinkäsitysten oikaiseminen ja keskustelu tutkittavien kanssa on mahdollista (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73; Puusa & Juuti 2011: 73.) Tässä tutkimuksessa tutkijan rooli oli kuitenkin lähinnä toimia kuuntelijana ja kysymysten esittäjänä, jottei hän vuorovaikutuksellaan ohjaa tutkittavien ilmaisua (Puusa & Juuti, 2011: 76; 80; 82).

Haastatteluiden kestot vaihtelivat hieman vajaasta 20 minuutista noin 40 minuuttiin. Maaliskuussa suoritettujen työntekijöiden haastattelut tapahtuivat kahden peräkkäisen päivän aikana vieraillessani kohdeorganisaatiossa. Haastattelut oli helppo toteuttaa nopealla tahdilla kaikkien työntekijöiden työskennellessä samoissa tiloissa. Haastattelut tapahtuivat kasvotusten kohdeorganisaation neuvottelutilassa, joka oli varattu haastattelupäiviksi käyttöön sen häiriöttömyyden takaamiseksi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhempää analyysia varten, minkä Kananen (2013: 93) toteaa olevan tyypillisin tapa teemahaastattelujen taltioimiseen. Toukokuussa suoritettuja esimiesten haastatteluja ei voitu toteuttaa kasvotusten, sillä aloitin työskentelyn eri kaupungissa. Siten haastatteluissa hyödynnettiin kohdeorganisaation käyttämää Skype-palvelua, joka mahdollisti puhelinkeskustelunomaisen tilanteen siten, että myös materiaalia voitiin jakaa reaaliaikaisesti tietokoneen välityksellä. Haastatteluajankohdat oli sovittu esimiesten kanssa etukäteen sähköpostitse ja nämäkin keskustelut nauhoitettiin myöhempää käsittelyä varten.

Aineiston käsittely aloitettiin heti ensimmäisten haastattelujen valmistuttua litteroimalla haastattelut tekstitiedostoiksi. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sanatarkkaa litterointia, joka edustaa litteroinnin tarkinta tasoa (Kananen 2014: 102). Aineiston analyysi aloitettiin jo litterointivaiheessa, jotta ymmärryksenä tutkittavasta aiheesta kasvoi aineiston karttuessa. Analyysin aloittaminen heti ensimmäisten litterointien valmistuttua auttoi lisäksi aineiston saturaation tarkkailua ja siten lisäsi tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2014: 98). Litterointia voidaan pitää jo aineiston analyysin ensimmäisenä vaiheena, sillä ilman sitä tässä tutkimuksessa analyysin myöhemmät vaiheet eivät ole mahdollisia (Tuomi & Sarajärvi 2011: 92-93).

Aineiston varsinainen analyysi aloitettiin litteroinnin jälkeen hyödyntäen analyysiteknikkana teemoittelua, jolla viitataan aineiston pilkkomiseen ja ryhmittelyyn erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2011: 93). Ennen teemoittelun aloittamista olin tutustunut tarkoin aineistoon ja sitä pelkistämällä karsinut muusta aineistosta erilleen tutkimusongelman kannalta kiinnostavimmat ja merkityksellisimmät asiat. Tutkimusaihetta koskevien asioiden ilmaiset tai niille annetut merkitykset ryhmiteltiin edelleen koodaamalla ne samankaltaisten ilmaisujen joukoksi aineiston hahmottamisen edistämiseksi. Tässä tutkimuksessa teemoittelun avulla pyrittiin hakemaan aineistosta samankaltaisuutta eli tarkastelemaan niitä piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealla haastateltavalle, jotta kehitysehdotuksia kohdeorganisaation tulevia muutostilanteita varten voidaan antaa siten, että ne vastaavat mahdollisimman suureen edustukseen aineistoa. (Puusa & Juuti 2011: 121.)

Koska haastattelut tapahtuivat teemahaastattelun avulla, aineiston pilkkomisessa hyödynnettiin haastattelurungon mukaisia teemoja, jotka muodostivat loogisen jäsennyksen aineistoon (Tuomi & Sarajärvi 2011: 93). Aineiston teemoittelun jälkeen analyysiä jatkettiin systemaattiseen sisällönanalyysiin, jonka avulla oli tarkoitus lähinnä järjestää kerätty aineisto johtopäätösten tekoa varten tutkimustuloksiksi ja saada mahdollisimman tiivistetty kuva yksilön suorituksen johtamiseen vaikuttavista tekijöistä muutostilanteessa. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysiä voidaan pitää myös väljänä teoreettisena viitekehyksenä aineiston analyysiin, joka liitetään erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Pelkistäminen ja teemoittelu olivatkin tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin keinoja aineiston tulkinnassa. Aineiston analyysi etenee aineistolähtöisesti, mutta saa piirteitä teoriaohjaavasta analyysistä, sillä teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Tutkimuksessa analyysissä tunnistetaankin teorian vaikutus, mutta aiemman tiedon rooli on pikemmin uusia ajatuksia esiin nostava kuin aiempia tietoja testaava (Tuomi & Sarajärvi 2011: 91; 93; 95.)

Päätelyn logiikkana tutkimuksessa on käytetty abduktiivista päättelyä, jolle tyypillisesti tässäkin tutkimuksessa ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja teoreettiset mallit, joita pyritään yhdistelemään. Abduktiivinen päättely soveltuu hyvin tähän tutkimukseen, sillä se on tyypillinen päättelylogiikka teoriaohjaavassa analyysissä, jossa teoriaa voidaan hyödyntää analyysin etenemisessä. (Tuomi & Sarajärvi 2011: 95-97.) Teorian rooli näyttäytyy tässä tutkimuksessa jo teemahaastattelurungon teemojen laadinnassa ja toisaalta täydentävien kysymysten määrittelyssä. Lisäksi johtopäätöksissä saatuja tutkimustuloksia verrataan kirjallisuuskatsauksessa esiteltyihin teorioihin ja tutkija kuljettaa niitä rinnakkain. Toisaalta aineistolähtöiselle analyysille uskollisesti osa kirjallisuuskatsauksesta ja siinä esiteltyistä teoreettisista malleista on tässä tutkimuksessa muodostettu vasta aineiston analyysin jälkeen, kun jokin tietty kokonaisuus on selvästi korostunut.

Aineiston analyysi aloitettiin jo aineistonkeruuvaiheessa heti ensimmäisten haastattelujen litteroinnin valmistuttua. Selkeiden tutkimuskysymysten ansiosta tutkimusongelman kannalta keskeisten asioiden tunnistaminen ja karsiminen laajasta aineistosta oli suhteellisen vaivatonta. Tässä vaiheessa aineistosta karsittiin pois sitaatit, jotka eivät olleet tutkimusongelman kannalta olennaisia. Aineiston ryhmittelyn ja teemoittelun helppoutta lisäsi huolella suunniteltu haastattelurunko, joka muodosti aineiston ryhmittelylle alustavan jaon AMO-mallin komponenttien mukaan.

Aineistoa teemoiteltaessa selvisi, että tutkimuksen tulokset on viisainta esittää juuri teemahaastattelurungon teemojen, eli AMO-mallin eri komponenttien mukaisesti, tutkimuskysymyksittäin tehdyn jaon sijaan, jotta kustakin aihepiiristä saadaan mahdollisimman kattava kokonaiskuva johtopäätösten tekoa varten. Lisäksi tulosten esittäminen teemoittain kategorisoituna mahdollisti työntekijöiden ja esimiesten haastatteluaineistojen kuljettamisen rinnakkain. Pohdin tässä myös tutkimuksen kohdeorganisaatiolle tuottamaa hyötyä, minkä vuoksi päädyin tämän tyyppiseen kunkin aihepiirin kattavaan esitystapaan. Tutkimuskysymyksiin vastauksia haetaankin vasta tutkimuksen johtopäätöksissä, vaikka ne näyttäytyvät jo tutkimuksen tulosten esittelyssä analyysiä ohjaavina taustateemoina.

Ensimmäisen teeman muodostivat työntekijän osaamiseen liittyvät seikat, joista käytettiin yläkäsitettä ”osaaminen”. Toisen teeman muodostivat motivaatioon teoreettisesti vaikuttavat tekijät – tavoitteet, arviointi ja palkitseminen – jotka yhdessä muodostivat yläkategorian ”motivaatio”. Kolmanteen teemaan puolestaan liittyivät työntekijän suoritushämmäskäytteen vaikuttavat tekijät – viestintä, johtaminen ja osallistaminen – jotka



muodostivat kategorian ”mahdollisuus suoriutua”. Kunkin teeman alle ryhmiteltiin aineistosta sitaatit, jotka liittyivät työntekijän suoritukseen ja sen johtamiseen teemojen mukaisista näkökulmista. Teemana motivaatio osoittautui varsin laajaksi, sillä aineistosta karsittujen sitaattien perusteella sen alle olisi voinut muodostaa useita alakategorioita tavoitteiden, arvioinnin ja palkitsemisen lisäksi, sillä haastatellut työntekijät nostivat esille muun muassa osallistamisen ja ilmapiirin vaikutuksen motivaatioon. Valitsin kuitenkin esitystavaksi AMO-mallin komponenttien mukaisen jaon antaen tilaa teorian merkitykselle analyysissä; tässä vaiheessa analyysiä päätinkin tulkintani mukaan, millä perusteella ilmaiset kategorisoidaan. (Puusa & Juuti 2011: 122.)

### 3.3. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa eettisyys on sitoutunut tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin ja se ohjaa hyvää tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2009: 127). Siten tässä tutkimuksessa luotettavuutta ja eettisyyttä tarkastellaan rinnakkain yhtenä kokonaisuutena, ja ne nähdään toisistaan erottamattomina osina tutkimuksen laadun arvioinnissa. Ensin esitellään tutkimuksen lähtökohdat, joiden puitteissa luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu on toteutettu. Tämän jälkeen niitä tarkastellaan tutkimuksen eri vaiheissa: aiheen valinnassa, aineistonkeruussa ja lopulta aineiston analyysissä.

Tässä tutkimuksessa luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua ohjaa konstruktivistinen perusolettaamus todellisuudesta, jossa todellisuus nähdään tutkimuksen kohteena olevien yksilöiden suhteellisenä todellisuutena ja toisaalta myönnetään tutkijan subjektiivisuuden vaikutus tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2009: 134). Tavoitteena tutkimuksessa ei ole täysin objektiivisen tiedon tuottaminen vaan suorituksen johtamiseen muutostilanteessa vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen organisaation muutostilanteissa tutkitavien todellisuuden ymmärtämisen kautta. Eettisestä näkökulmasta keskiöön nousevatkin tutkimukseen osallistuvien ihmisoikeuksien ja tutkittavien suojan kunnioittaminen (Tuomi & Sarajärvi 2009: 131). Tutkimuksen kontekstisidonnaisuuden vuoksi luotettavuus pyritään saavuttamaan tutkimuksen yksityiskohtaisella raportoinnilla, jossa tehtyjä valintoja pyritään perustelemaan kattavasti (Hirsjärvi ym. 2011: 232). Näiden valintojen vaikutus tutkimustuloksiin ymmärretään, minkä vuoksi luotettavuuden ei katsota heikenevän, vaikka toinen tutkija päätyisi tulkinnoissaan eri tuloksiin. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa huomioidaankin lähinnä totuuden tavoittelun luonne, tutkimuksen perustana olevat tutkijan tekemät ratkaisut sekä tutkijan vilpittömyys tiedonhankintaan ja tehtyihin tulkintoihin liittyen. Tässä tutkimuksessa tehtyjä tulkintoja on pyritty perus-

telemaan nostamalla analyysin tueksi suoria lainauksia haastatteluista kuhunkin aihepiiriin liittyen ja toisaalta tarkkailemalla aineiston saturaatiota eli tutkittavien kertomien tarinoiden toistuvuutta. (Puusa & Juuti 2011: 154-157; 161.) Tutkimuksen luotettavuutta lisää eri tiedonlähteiden yhdistäminen tutkimuksessa, eli sekä esimiesten että työntekijöiden haastattelut (Tuomi & Sarajärvi 2009: 143). Tutkimuksen alkuvaiheessa luotettavuutta arvioitaessa tutkijan esiymmärryksen merkitys tutkittavasta aiheesta korostuu. Tästä näkökulmasta luotettavuutta lisäävät kattavat ennakkotietoni ja -käsitykseni tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta sekä huolellinen teoreettinen perehtyminen tutkittavaan ilmiöön. (Puusa & Juuti 2011: 159.)

Tutkimuksen aineistonkeruussa on luotettavuuden näkökulmasta hyödynnetty yksinkertaista triangulaatiota, jolla tässä tutkimuksessa viitataan useiden tiedonlähteiden käyttämiseen. Haastattelemalla sekä esimiehiä että työntekijöitä on pyritty saamaan suorituksen johtamisen nykytilasta mahdollisimman monipuolinen kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 143.) Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui tiedonhankinnan ja tutkittavien suojan eettiset periaatteet huomioiden. Tutkittaville henkilöille selvennettiin tutkimuksen tavoitteet ja käytettävät menetelmät jo ennen teemahaastattelujen alkamista ja näin varmistettiin, että heillä on hyvä ennakkokäsitys, mistä tutkimuksessa on kyse. Tutkittavien ymmärryksen varmistamiseksi tutkimuksen tavoitteet, tausta ja menetelmät kerrattiin vielä kertaalleen kunkin haastateltavan kanssa ennen varsinaisen haastattelun aloittamista. Tutkimukseen osallistuminen perustui lisäksi vapaaehtoisuuteen, eli tutkittavien oli mahdollista kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai perua mukanaolonsa missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 131.)

Tutkittavien anonymiteetin ja yksityisyyden suojaaminen nousi tässä tutkimuksessa merkittävään asemaan ja sen katsotaan muutenkin olevan tärkeä seikka tutkittavien suojan takaamisessa. Tässä tutkimuksessa tutkittavien anonymiteetti taattiin siten, että haastattelut toteutettiin luottamuksellisesti, sitouduttiin olemaan luovuttamatta nauhoitettua tai litteroitua aineistoa muiden tahojen käsiteltäväksi sekä aineistoa muokattiin tarvittaessa yksittäisen henkilön tunnistamisen ehkäisemiseksi. Luottamuksellisuuden varmistamiseksi tutkittavilta pyydettiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen ja litterointiin ja tässä yhteydessä painotettiin, ettei lisäksi kukaan muu käsittele tuotettua aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 131.)

Anonymiteettisuojaan kiinnitettiin huomiota myös aineiston analyysissä haastatteluista poimituissa suorissa lainauksissa; sellaisia sitaatteja, joista olisi mahdollista tunnistaa yksittäinen tutkittava tai kohdeorganisaatio ei ole käytetty ja tämän periaatteen vaalimi-

nen on tehty tutkittaville selväksi ennen haastattelun aloittamista. Samaa periaatetta on noudatettu lisäksi tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ja toisaalta myös organisaation esittelyssä, minkä vuoksi esittely näyttäytyi varsin suppeana ja yleisluontoisena. Anonymiteettisuojaan varmistaminen osoittautui jokseenkin haastavaksi haastateltujen esimiesten kohdalla, sillä kohdeorganisaation työnantajaa edustanut yhteyshenkilö oli mukana valitsemassa, keitä esimiehiä tutkimukseen pyydetään osallistumaan. Siten haastateltujen esimiesten joukko on organisaation edustajalla tiedossa, minkä vuoksi minun oli noudatettava erityistä tarkkuutta heiltä saadun aineiston analysoinnissa ja suorien lainausten käytössä. Myös tutkittavien esimiesten haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuus on kyseenalaista, sillä he ovat mahdollisesti kokeneet työnantajan taholta painetta osallistua tutkimukseen.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on hyvä huomioida tutkijan, haastateltavan ja haastattelutilanteen vaikutus (Hirsjärvi ym. 2011: 206). Haastattelu on lähtökohtaisesti epänormaali tilanne ja vaikuttaa tutkittavien puhetapaan. Lisäksi erityisesti teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on näkökulmaista ja tutkijan tuottamaa ja siten subjektiivista. Intersubjektiivisuuden oletuksesta huolimatta tässäkin tutkimuksessa ei voida täysin varmistua siitä, että tutkija ja tutkittavat ovat ymmärtäneet ja tulkinneet haastattelujen aikana esiinnousseet seikat samalla tavoin. (Puusa & Juuti 2011: 160.) Lisäksi haastattelu saatetaan kokea tilanteena uhkaavaksi, mikä voi vaikuttaa annettuihin vastauksiin tai vastaavasti tutkittavat saattavat pyrkiä vastaamaan sosiaalisesti ja kulttuurisesti hyväksyttävällä tavalla. (Hirsjärvi ym. 2011: 206.) Haastattelutilanteen uhkaavuutta pyrittiin tässä tutkimuksessa vähentämään luomalla luottamuksellisen ilmapiiri ja kertomalla avoimesti tutkimuksen tavoitteista. Lisäksi pyrin elekielelläni rohkaisemaan tutkittavia myös hankalien aihepiirien kattavampaan kuvaamiseen. Tutkimuksessa tuotetun aineiston perusteella vaikuttaisi, että tutkittavat lähtökohtaisesti kokivat haastattelutilanteen positiiviseksi, sillä näyttäisi, että myös negatiivista huomioita saaneista asioista uskallettiin puhua ja jopa kritiikkiä työnantajaa kohtaan annettiin.

Tässä tutkimuksessa myös kokemattomuuteni tutkijana on saattanut vaikuttaa tutkittavien antamiin vastauksiin, mikä on hyvä huomioida luotettavuuden arvioinnissa. (Hirsjärvi ym. 2011: 206-207.) Nimenomaisesti kokemattomuuteni vuoksi pyrin tässä tutkimuksessa omaksumaan lähinnä kuuntelijan ja lisäkysymysten esittäjän roolin, jotta tahdottomasti ohjaisi tutkittavien vastauksia. Toisaalta mahdollisimman rikkaan ja kattavan aineiston keräämiseksi tarkentavien lisäkysymysten esittäminen oli tärkeää, minkä vuoksi haastatteluissa pelkkä kuuntelu ei riittänyt: joustavuuteen ja nopeaan reagointiin oli tärkeää pyrkiä tutkimuksen laadun takaamiseksi. (Puusa & Juuti 2011: 161.)

Aineiston analyysivaiheessa tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin tässä tutkimuksessa tarkkailemaan saturaation avulla, jonka ajatellaan olevan tärkeä kulminaatiokohta laadullisen aineiston keruussa (Puusa & Juuti 2011: 161). Tässä tutkimuksessa saturaatiota tarkkailtiin työntekijöiden osalta aloittamalla aineiston käsittely heti ensimmäisten haastattelujen jälkeen ja laajentamalla haastateltujen joukkoa tarpeen mukaan. Olin arvioinut haastateltavien määrän liikkuvan kahdeksan ja kymmenen henkilön luokassa, mutta lopulta haastateltavia työntekijöitä valittiin tutkimukseen 12. Esimiesten kohdalla saturaation tarkkailu ei ollut mahdollista, sillä heitä oli jo lähtökohtaisesti tietty, tarkoituksenmukaisesti valittu joukko, ja heidän roolinsa tutkimuksessa ja aineiston analysoinnissa oli lähinnä täydentävä. Vaikka aineistoa käsiteltiin rinnakkain sen keruun kanssa, alkoi varsinainen analyysi vasta teoreettisen viitekehyksen kokoamisen jälkeen, sillä teorian roolina oli vuoropuhelu aineiston kanssa.

## 4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset esitetään teemoittain siten, että työntekijän osaamiseen, motivaatioon ja suoritushallintasuuteen liittyvät asiat käsitellään omina kokonaisuuksinaan. Työntekijöiden ja esimiesten haastattelujen avulla kerätyt aineistot esitetään rinnakkain kunkin teeman alla vertailun helpottamiseksi. Tulosten havainnollistamiseksi ja perustelemiseksi aineistosta on nostettu analyysin joukkoon suoria lainauksia, jotka esitetään lainausmerkeissä kursiivilla. Sitaattien perään on sulkeissa identifioitu, kuka haastatelluista on kyseessä. T1, T2, T3... havainnollistavat työntekijöitä tiedonantajina, kun E1, E2, E3 ja E4 viittaavat esimiehiin. Sisällönanalyysille tyypillisesti tulosten analyysin tarkoitus on lähinnä järjestää kerätty aineisto johtopäätösten tekoa varten tutkimustuloksiksi ja saada mahdollisimman tiivistetty kuva yksilön suorituksen johtamiseen vaikuttavista tekijöistä muutostilanteessa sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta.

### 4.1. Osaaminen

#### Työntekijät

Haastattelujen perusteella näyttäisi, että uutta työtehtävää varten järjestettävien virallisten koulutusten koetaan vastaavan hyvin tulevaisuuden osaamistarpeita. Haastatellut työntekijät kertoivat kullekin suunnatun koulutuksen ja sen alkamisajankohdan määräytyvän jokseenkin entisen työtehtävän mukaan. Tästä johtuen osa haastatelluista oli jo päässyt osallistumaan kahden päivän mittaiseen sijoitusvalmennukseen muiden vasta odottaessa koulutusten alkamista.

Haastatellut kertoivat, että koulutustarjontaan sisältyy työntekijän yksilöllisen osaamistason mukaan lisäksi muun muassa rahoitusosaamisen kehittämistä sekä kaikille tarjottavaa intensiivistä säästämisvalmennusta. Koulutusta tarjotaan yhteisten luentojen muodossa lisäksi myös myynnissä oleviin tuotteisiin ja niiden verotukseen liittyen. Myös epävirallista koulutusta tuetaan; työntekijöiden on mahdollista päästä seuraamaan toistensa asiakastapaamisia tai vaihtoehtoisesti pyytää ennen tapaamista kokeneemalta kollegalta ohjeita.

*”Sen mä tiien et meidän ainakin meidän tiimissä jotkut on käyny toistensa tapaamisissa. Just nää, ketkä on ollu aikasemmin sijoitusasiantuntijapohjasii, niin ne on nyt menny seuraamaan jotain rahoituscasa, jotta he oppis sitä kautta sen.” (T5)*

Haastatelluista työntekijöistä kolme neljänneestä kertoi uutta työtehtävää varten tarjottavan koulutuksen vastaavan hyvin tulevaisuuden osaamistavoitteita ja toisaalta olevan riittävää suhteessa omaan osaamistasoon. He raportoivat myös, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen on selvästi panostettu, sillä erilaisia koulutuksia on saatavilla runsaasti. Eräs haastatelluista kuvasi tarjottavaa koulutusta suunnitelmalliseksi ja koki, että sitä on pohdittu tarkoin:

*”Tässähän on hyvin suunnitelmallinen tuo koulutussysteemi... Näyttäs ihan hyvältä. Tuntuu, et on tosiaan siihen satsattu et halutaan myös sitä koulutusta... Et ei pelkästään sitä itseopiskelua verkon kautta... Tässä niin kun näyttäis ainakin siltä, että sitä on mietitty aika paljonkin.” (T4).*

Viisi haastatelluista työntekijöistä koki tarjotun koulutuksen räätälöidyksi eri työntekijöiden osaamistarpeiden mukaan. He kokivat, että kunkin työntekijän vahvuudet oli koulutuksen suunnittelussa otettu huomioon ja koulutusta suunnattu osa-alueittain niitä tarvitseville. Osaamistarpeiden mukaan räätälöity koulutus koettiin järkeväksi tavaksi kehittää työntekijöiden osaamista sen sijaan, että jokainen vahvuuksistaan huolimatta suorittaisi samanlaisen koulutuspolun. Eräs haastatelluista korostikin räätälöidyn koulutuksen tehokkuutta:

*”Koska sit, jos järjestää jotain niin kun yleist koulutusta niin kaikki tulee niin eri taustoista et sit siin menee niin kun aikaa hukkaan, koska siel on niin eri asioita mitä eri ihmisten pitäis oppia niin tota mun mielestä toi suunnitelma on ihan hyvä ja siinä niin kun just yritetään sillain, et nyt alkuun niin kaikki menee omilla vahvuuksilla, ja sit tekee niin kun niitä asioita, ja sit vähitellen oppii muitakin asioita.” (T1).*

Haastatelluista työntekijöistä puolet kertoi toivoneensa tulevassa tehtävässä tarvittavan osaamisen kehittämisen alkaneen nykyistä aikaisemmin. Tässäkin ryhmässä moni myönsi suunnitellun koulutuksen vaikuttavan varsin kattavalta ja relevantilta osaamistarpeisiin nähden, mutta kritisoi koulutuksen suhteellisen myöhäistä aloitusajankohtaa. Haasteellisenä pidettiin sitä, että uudet työtehtävät, joissa vaatimustaso on aiempaa korkeampi ehtivät jo alkaa ennen koulutuksiin osallistumista.

*”Ehkä niin kun mun näkemys tästä asiasta on se, et toki ois voinu ehkä koulutukset aloittaa vähän aikasemmin... se on mun mielestä ehkä vähän absurdi ajatus, et me ruvetaan tekemään sellasta työtä, mihin meillä ei niin kun tavallaan... Saattaa puolet työtehtävistä olla semmosta, mihin meillä ei oo mitään koulutusta.” (T10).*

Neljä haastatelluista koki, että koulutuksen puute saattaa näyttäytyä epävarmuutena asiakaskohtaamisissa. Tässä ryhmässä ihmetystä herättikin, minkä vuoksi koulutusta ei ole pyritty tarjoamaan aikaisemmin. Eräs haastatelluista pohtikin, että koulutuksella olisi ollut positiivinen vaikutus jopa motivaatioon.

*”Tästäkin on puhuttu tästä muutoksesta jo marraskuusta asti niin se ois niin kun lisännyt hirveesti sitä motivaatiota ja innostusta ja kiinnostusta ja tekemisenmeininkiä, jos olis jo silloin tarjottu jotain koulutusta, tehty joku suunnitelma, et hei tammikuussa alkaa tämmönen koulutus ja helmikuussa tämmönen... siinä olis jo päässyt innostumaan, innostuneesti mukaan siihen hommaan.” (T7).*

Etukäteen tarjotun koulutuksen katsottiinkin lisäävän varmuutta asiakaskohtaamisissa ja tätä kautta johtavan työntekijän parempaan suoritukseen. Sijoitus- ja rahoitusvalmennusten lisäksi kaksi työntekijää toivoi tukea myös markkinatietouden kasvattamiseen jo ennen uuden tehtävän aloittamista ja koki tämän tärkeäksi kokonaisuuden kannalta.

*”Kylhän meidän täytyy kyetä keskustelemaan tästä markkinatilanteesta, että mitkä asiat vaikuttaa mihinkin ja ilman muuta se lisää meidän uskottavuutta asiakkaiden silmissä, jos me kyetään tästä ihan keskustelemaan ja antamaan kommentteja, että ilman muuta se on tosi tärkeä asia. Ihan tärkeimpiä mun mielestä.” (T3).*

Vaikka merkittävä osa työntekijöistä koki, että työssä tarittavaa osaamista ei tuettu tarpeeksi varhaisessa vaiheessa, sai työnantaja positiivista palautta siitä, että asiantuntevaa apua kullekin konttorille on kuitenkin järjestetty. Työntekijät kertoivat, että yhteistyöhön kannustetaan ja kunkin työntekijän vahvuuksia pyritään hyödyntämään tarpeen mukaan koko tiimin kesken. Eräs kertoikin luottavansa paljon kollegoiden apuun haastavammissa asiakaskohtaamisissa. Erityistä kiitosta kahdelta työntekijältä työnantaja sai rahoitusasiantuntijan rekrytoinnista uuden konseptin aloitusvaiheeseen.

*”Toki meillä on niin kun tiimissä osaamista ja meillä on erikseen rahoitusasiantuntija, joka tähän tietysti pitkälti paneutuu ja auttaa erityisesti niitä henkilöitä, jotka on (sijoitus)asiantuntijataustalla tossa tehtävässä et saadaan siihen niin kun apuja ja näin, mikä*

*on mun mielestä tosi hyvä juttu ja hyvä ele myös työnantajalta ja niin kun kuka tätä strategiaa on miettiny.” (T10).*

### Esimiehet

Kaikki haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että muutoksen aikana uutta tehtävää varten tarjottua koulutusta ja osaamisen kehittämistä on ollut riittävästi. Esimiehet kertoivat, että valmennuksia on ollut saatavissa erilaisten markkinakatsausten, tuotevalmennusten, lähiopetuspäivien, rahoitusvalmennusten ja alueen eri yksiköiden tiedotustilaisuuksien muodoissa. Kaksi haastatelluista koki, että työntekijöiden koulutusta on räätälöity osaamistarpeiden mukaan ja että koulutukseen on kaiken kaikkiaan panostettu voimakkaasti.

*”Tässä on erittäin voimakkaasti niin kun satsattu siihen, että valmennusta on todella paljon saatavissa... Todellakin niin sitä on itse asiassa ollut niin paljon sitä koulutusta ja valmennusta, että saa valita minkä haluaa ja mikä itselle sopii.” (E4).*

*”Sitä voi olla jopa niin, että välillä tuntuu, että on tosi paljon... mut kun mä pidän sitä tosi tärkeenä, niin sitä kyllä on. Ja sen mukaan mitä tarvii tukea, niin saa jopa henkilökohtaisestikin, et siitä ei oo kyllä nyt puutetta ihan varmaankaan. Paljon on ihan sen mukaan, mitä tarvii: henkilökohtaista tai ryhmissä tai sit kaikille... niin on kyllä tota erilaista tukea ja koulutusta, et se on mun mielestä hyvä juttu ja hieno juttu.” (E2).*

Huolimatta siitä, että koulutuksen merkitystä haastatteluissa korostettiin, kolme neljästä esimiehestä koki, että sitä oli muutoksen aikana tarjolla työntekijöille jopa liikaa. Eräs haastatelluista koki tämän hankaloittavan tärkeimpien kehitettävien asioiden hahmottamista, sillä työntekijöiden kouluttamiseen käytetyn ajan katsottiin olevan rajallinen.

*”Ehkä välillä tuntuu, että on aika paljonkin niin kun tavallaan, että jotenkin pitäis itekin saada lokeroituu, että nää kolme asiaa pidän tärkeimpänä, vaikka kaks asiaa tässä kehitän, sitten lähen näihin kun se, että nyt tulee joka tuutista kaiken maailman puheluita ja sitä ja tätä, ei kerkee kaikkea. Silti pitäis pitää se asiakasaktiivisuus, tapaamismäärät yllä ja silti pitäis olla aikaa perehtyä ja kuunnella niitä luentoja, niitäkin tulee aika paljon ja kovalla vauhdilla, niin jotenkin sitten miettii et mikä se vauhti on. Jos se on liian kova, sieltä menee osa niin kun.. ei kerkee keskittyä kaikkeen tärkeisiin mitä pitäis.” (E1).*



Myös toinen haastatelluista esimiehistä tarkasteli erityisesti aamuisin tarjottavien koulutusnauhoitteiden tehokkuutta ajankäytön näkökulmasta ja pohti kiireen keskellä tapahtuvien valmennusten laadukkuutta. Nauhoitteiden määrää hän luonnehti valtavaksi ja totesi, etteivät arkiaamut riitä niiden läpikäyntiin, sillä aamuja on varattava myös käytännönasioista keskusteluun ja niin sanotusti bisneksen pyörittämiseen. Hän pohti myös, ettei nauhoitteiden kuuntelua ole välttämättä tehokasta jättää yksilöiden omalle vastuulle, sillä yhdessä reflektointi ei tällöin ole mahdollista.

Työntekijöiden tärkeimmiksi koulutusta ja valmennusta vaativiksi kehityskohteiksi yksi esimiehistä nosti markkinatuntemuksen kasvattamisen ja asiakastapaamisten laadun kehittämisen. Aiempaa syvällisempää ymmärrystä esimerkiksi sijoitusmarkkinoiden toimintaan kaivattiin kipeästi ja tähän koettiin ratkaisuksi muun muassa yksityispankin luentojen kuunteleminen.

*”Pitää olla huomattavasti syvempi ymmärrys markkinoista ja sun pitäis pystyy keskustelea, että kun jossain tapahtuu tällasta ja se vaikuttaa tähän niin miten se vaikuttaa tälleesti sijoitusmarkkinoihin... siihen pitäis niin kun olla aikaa näiden sitten joko kuuntelemalla näitä yksityispankkien aina vaikka näitä markkinakatsauksia, vähitellen kun sä alat kuuntelee niitä niin sä alat ymmärtää että tää vaikuttaa tähän ja tähän, mut että sit kun tulee joka tuutista kaiken maailman koulutuksia ja eri juttuja niin sit ne jää ja sekin on tavallaan huono juttu... tärkeempänä pitäisin jotenkin sitä siihen asiakaskohtaamiseen sellasta laatua niihin säästämisenneuvotteluihin.” (E1).*

#### 4.2. Motivaatio

##### Tavoitteet, arviointi ja palkitseminen: työntekijät

##### *Tavoitteet*

Haastatelluista työntekijöistä puolet kertoi, että muutoksen aikana heille ei ole asetettu tavoitteita, tai he eivät tiedä, millaisia mahdollisesti asetetut tavoitteet ovat. Heistä yksi kertoi lisäksi tavoitteiden puuttumisen aiheuttavan epävarmuutta työnantajan työntekijään kohdistuvissa odotuksissa. Hänen mukaansa tavoitteet tulisi viestiä työntekijöille selkeästi, sillä niiden katsottiin suuntaavan tekemistä. Eräs työntekijä pitikin tavoitteiden puuttumista erikoisena:

*”No ainakin mun oma näkemys on, et tavoitteita ei oo, ainakaan mä en konkreettisesti tiedä, et mitkä mun tavoitteet on. Et mä en ainakaan täysin tiedä, että miten paljon multa odotetaan tiettyjä myyntejä.” (T5).*

*”Mitään varsinaisii tavoitteita niin ei oo täs tilanteessa nyt, niitä ei oo seurattu. Se tuntuu sinänsä vähän hassultakin. Et tota, todennäköisesti nyt sitten kun tää tilanne on näin, et nyt ollaan tässä tämmösessä välitilassa, niin se tulee tarkottamaan että meillä on aika paljon sit ehkä kiinni otettavaa sit jossain kohdassa. Et se tässä vähän mietityttää et sen takia ite yrittää pitää tasaista tapaamisten määrää ettei tuu sitten jossain vaiheessa vuotta semmonen paniikki että täällä ollaan nyt jäljessä.” (T3).*

Haastatelluista työntekijöistä kaksi koki, että tavoitteet muutostilanteessa on asetettu, mutta ne ovat varsin ympäripyöreitä ja ei-mitattavia. Tavoitteiksi määriteltiin muun muassa ”parhaansa yrittäminen” ja ”pyrkimys normaaliin myyntiin”.

*”Se, että mitä annettiin ohjeeksi, niin teet vaan sen 110 lasissa, niin kun tähänkin asti, että tota. Ja sit niin kun jotenkin mun oma luonteenpiirre on se että muutoksenkin keskellä niin mä työskentelen tuota, niitten tavoitteiden eteen ja sen, mikä on se kokonaisuus meillä. Et ei mitään erityistä tavoitetta, tai niin kun erillistä tavoitetta tähän muutoshetkeen.” (T2).*

Konkreettiseksi tavoitteeksi kolme haastateltua määritteli asiakastapaamisten määrän, mutta myönsi muiden tavoitteiden puuttuvan. Konkreettisilla tavoitteilla viitattiin eurotai kappalemääräisiin volyymitason tavoitteisiin tai vastaavasti laadullisiin asiakastyytyväisyyttä mittaaviin tavoitteisiin.

*”No, mun mielestä aika vähän on noita tavoitteita ehkä käyty niin kun tai ei mulla ainakaan oo kauheen selvää, mitkä ne konkreettiset tavoitteet tällä hetkellä on. Ainut ehkä, mistä on ollu puhetta niin tapaamismäärät, mut muuten niin kun niin tavoitteista ylipäättänsä niin ei oo kyl hirvesti ollu niin kun puhetta nyt tässä niin kun tän muutoksen aikana.” (T11).*

Haastatelluista työntekijöistä kolmannes raportoi asetettujen tavoitteiden säilyneen muutostilanteessa samana kuin ennen muutosta. Heistä kolme koki tavoitteet kuitenkin mahdottomiksi saavuttaa ja luonnehti tätä turhauttavaksi.

*”Tuli vähän semmonen tunne, et ihan sama mitä yrittää, niin ei kuitenkaan päästä lähellekään tavoitteita, ja kun mitään sellasta oikeeta tukee ei saa siihen, eikä mitään sellasta.” (T7).*

Eräs haastatelluista huomautti, että uuden konseptien luominen ja käyttöönotto vaativat aikaa ja sopeutumista, minkä hän koki aiheuttavan sen, että vanhoja tavoitteita ei tulla ainakaan ensimmäisenä vuonna saavuttamaan. Jotta turhautumisen ja epäonnistumisen tunteilta välttyttäisiin ja muutos saataisiin käyntiin onnistuneesti, hän ehdotti tavoitteiden ja toisaalta niiden saavuttamisesta tarjottujen palkkioiden pienentämistä alkuun. Toinen haastatelluista toivoi tavoitteiden sopeuttamista muuttuvaan tilanteeseen, jossa uutta konseptia otetaan käyttöön:

*”Sekin just kannustais, kun sit vähän niin kun oikeesti huomioitas se, et jos joku tekee töitä sen eteen, että rakentaa tätä konseptii paremmaks niin sit, et huomiotas se, et se on jotain muusta pois sitten.” (T6).*

Kaksi työntekijää arvioi vanhojen tavoitteiden saavuttamisen vaikeuden kumpuavan siitä, että tavoitteita on asetettu muutoshetkeen liikaa, mikä on johtanut työntekijöiden välisten vastuualueiden rajojen hämärtymiseen. Tämän he puolestaan kokivat aiheuttaneen asiakastapaamisten määrän voimakkaan laskun, mikä puolestaan merkitsi haasteita myynnillisten tavoitteiden saavuttamisessa.

*”Sieltähän se myynti oikeestaan lähtee sieltä asiakkaista; jos niit ei oo niin niin kun myyntiin ei voi päästä euromääräsiin eikä kappalemääräsiin eikä mihinkään laadullisiinkaan tavoitteisiin sillon. Ja sit muutenkin toki niin kun vois olla jotain muunlaisia tavoitteita, jotka kannustais siinä muutoksessa sit taas kehittämään sitä hommaa.” (T6).*

Toinen heistä painotti selkeiden tavoitteiden viestimistä henkilöstölle muutostilanteessa ja huomautti, että prioriteetiltaan vähemmän tärkeät tavoitteet jäävät ymmärrettävästi toteuttamatta, mikäli tavoitteita on liikaa. Seuraavassa sitaatissa viitataan asiakkaiden ohjaamiseen sijoitusasiantuntijalle.

*”Kun jos niitä tavoitteita on niin paljon, että aattelee, että mä en kuitenkaan tätä kaikkea voi tehdä, niin sitä rupee priorisoimaan, että ensin mä teen tän, sit toiseks tärkeimpänä on toi ja sit toi ja sit on jo aika tyytyväinen, jos saa sen ykkösen ja kakkosen hoidettua, mut sit jos se asiantuntija on prioriteetissa vaikka neljäntenä, niin sit sinne ei riitäkään paukkuja enää.” (T7).*

### *Arviointi ja mittaaminen*

Haastatelluista työntekijöistä kuusi koki, ettei heidän suoriutumistaan mitattu tai arvioitu muutoksessa. Eräs heistä kuvasi arvioinnin puuttumisen muistuttavan ”käymistilaa” ja kertoi toivovansa arvioinnin olevan tulevaisuudessa aktiivisempaa ja säännöllisempää. Tästä ryhmästä kaksi korosti arvioinnin merkitystä erityisesti toiminnan ohjaajana, sillä mittareiden ja niiden arvioinnin katsottiin suuntaavan toimintaa oikeiden ja odotettujen työtehtävien tekemiseen. Arvioinnin katsottiin paljastavan myös, mitä tiimi on yhdessä saavuttanut ja toisaalta, mitkä ovat niitä asioita, joiden suorittamiseen on kiinnitettävä erillistä huomiota ja panostusta.

*”Mutta se, että mitä me ollaan saatu niin kun yksikkönä aikaan, sitä me emme tiedä ja se askarruttaa silleesti, että mihin suuntaan pitäis panostaa. Et tietysti sitä työtä on, mutta tekeekö niitä oikeita töitä.” (T2).*

Haastatelluista työntekijöistä puolet piti suorituksen arviointia ja mittaamista tärkeänä muutostilanteessa. Eräs koki nimenomaan työntekijöiden suorituksen seurannan korostuvan muutostilanteessa:

*”No mun mielestä sitä olis pitänyt seurata ja kannustaa... Kaikki vaan pysähtyi sillon kun tästä muutoksesta informoitiin ekan kerran. Myynnit pysähty ja tapaamisiakaan ei enää ollut, tai sit jos niitä oli, niin niitä oli vaan niillä tyypeillä, jotka tiedettiin et jatkaa tänne muutoksen mukana tänne ja muuta. Mun mielestä siinä olis pitänyt olla pyörä pyörimässä ja silleen niin kun olla mukana siinä ja johtaa sitä muutosta eikä katsoa, mitä yrittää tapahtua.” (T8).*

Neljä haastatelluista raportoi muutostilanteessa tapahtuneen arvioinnin olevan ainakin jokseenkin epäselvä. Tästä ryhmästä yksi myönsi arvioinnin tai sen vaikutuksen esimerkiksi palkkaukseen olevan kokonaisuutena epäselvä. Toinen työntekijä luonnehti suoritusarvioinnin muuttuneen muutoksen aikana rennommaksi. Hänen mukaansa arviointi ei ollut samanlaista kuin ”normaalitilanteessa”, jossa lähes päivätasolla seurataan työntekijöiden suoriutumista.

*”Ei se ollut läheskään samanlaista kuin mitä tota normaalissa tilanteessa, jossa sitten melkein päivätasolla katsotaan, että missä mennään ja mikä on tilanne ja missä tarvitaan tota tsemppiä ja missä pitää petrata, et kyl se sit muuttui siinä aika lailla.” (T12).*

Tästä ryhmästä kaksi korosti, että tulevaisuudessa käytettävät mittarit ja arviointitavat olisi ollut hyvä viestiä työntekijöille jo muutoksen alkuvaiheessa, sillä tietämättömyys tulevasta aiheutti huolta. Toinen heistä kertoi tämän vaikuttaneen siihen, että myyntiä ikään kuin lykättiin siihen, kunnes tulevaisuudessa käytettävästä arvioinnista saadaan varmuus. Hän arvelikin arvioinnin puutteen vaikuttaneen tulokseen organisaatiotasolla.

*”Ei ollut mitään tietoa, että mitä tässä uudessa tehtävässä meiltä... miten meitä mitataan ja miten se alkuvuonna tehty työ näkyy nyt sitten loppuvuoden näissä niin kun seurannassa. Et onko sillä mitään merkitystä, että mitä me tehdään alkuvuonna. Tietysti firman kannalta on merkitystä, mutta näkyykö se meillä missään ja näin. Niin tota, se on niin kun hirveen auki. Epäselvää.” (T7).*

Haastatteluissa nousi esiin työntekijöiden huoli mittaamisen ja arvioinnin oikeudenmukaisuudesta liittyen nimenomaisesti asiakassalkkuihin. Puolet haastatelluista toi esille huolensa siitä, tullaanko heille tulevaisuudessa asetettuja tavoitteita sopeuttamaan ja arvioimaan asiakassalkkukohtaisesti. Eräs pohti esimerkiksi, että osalla kollegoista asiakassalkut ovat valmiit, kun osalla salkku koostuu kokonaisuudessaan uusista asiakkaista, jolloin uuden työn aloittamisen lähtökohdat eivät ole tasapuoliset: toisen työ alkaa asiakkaiden kontaktoinnilla, kun toinen voi jatkaa työtään tuttujen asiakkaiden kanssa pitkälti samaan malliin kuin ennenkin.

*”Me ollaan hyvin erilaisissa tilanteissa kaikki nyt. Joillain on se vanha salkku, joka on tullut mukana, joillain on täysin uusi asiakaskunta ja joillain ei oo ees vielä asiakkaita. Että tota... En mä oikeen... Kun sellasta tasaista mittaria tietysti ei oo. Että kaikkia ei voi mitata nyt samalla tavalla.” (T3).*

Kolme haastatelluista pohti myös englanninkielisten asiakkaiden määrää salkuissa, sillä luonnollisesti työskentely vieraalla kielellä on työläämpää ja kielimuuri saattaa aiheuttaa myös tuotekohtaisia rajoituksia. He kokivat, ettei asiakassalkkujakoa ole tässä muutoksessa mietitty loppuun asti, minkä yksi myönsi vaikuttavan voimakkaasti motivaatioon. Mittaamisessa ja arvioinnissa toivottiinkin kiinnitettävän huomiota asiakassalkkujen sisältöön.

Haastatelluilta kysyttiin lisäksi, millä tavoin suoritusta olisi heidän mielestään hyvä arvioida ja mitata muutoksessa. Eräs myönsi kysymyksen olevan hankala, ja piti erillisten mittareiden ja arviointimenetelmien rakentamista muutosta varten haastavana. Kolme haastatelluista ehdotti euro- ja kappalemääräistä mittaamista sekä sijoitussuunnitelmien

laadun arviointia. Kaksi mainitsi myös asiakaspalautteen merkityksen arvioinnissa ja toivoi sen läpikäyntiä.

*”Meillä nykyisin seurataan myöskin tätä asiakastyytyväisyyttä niin kun kyselyjen muodossa. Että tota, myöskin se on sitten ihan semmonen, mitä mielellään kävisin sitten läpi.” (T3).*

Yksi haastatelluista koki tärkeäksi, että arviointi tapahtuu viikoittain siten, että esimies on mukana suorittamassa arviointia. Ainoastaan yksi haastatelluista koki, että muutoksessa erillistä arviointia ja mittaamista ei välttämättä heti tarvita.

#### *Palkitseminen ja palaute*

Haastatelluista työntekijöistä kahdeksan koki, etteivät he ole saaneet palautetta tai heitä ei ole palkittu suoriutumisestaan muutoksen aikana. Viisi heistä raportoi kokeneensa esimiehen liian kiireiseksi ehtiäkseen antaa palautetta, ja kaksi kertoi tunteneensa, että esimiehellä ei ole kiinnostusta palautteen antoon.

*”Esimiehillä ja kaikilla noilla johdolla on varmaan ollu niin kun kiire ja paljo niin kun tekemistä näitten muutoksien ja kaikkien kanssa ja suunnittelua ja muuta, että vähän niin kun semmonen olo et... Miten mä sen nyt kauniisti sanoisin... Ketään ei hirveesti kiinnosta. Tai siis silleen et... Ei oo oikeen ehtiny sitten niin kun keskittyä siihen puoleen.” (T10).*

Haastatelluista työntekijöistä kolme koki palautteen tärkeäksi. Heidän mukaansa esimieheltä saatu palaute edistää työntekijän ymmärrystä omasta suoriutumisesta sekä siitä, missä asioissa on vielä parannettavaa. Näyttäisi, että tällä ryhmällä kiinnostusta herrätti myös oma suhteellinen suoriutuminen muihin nähden. Tästä ryhmästä yksi totesi palautteen vaikuttavan lisäksi suoraan motivaatioon.

*”Ja siis silleen tietyllä tavalla niin kun et käytäis myös läpi sitä et mitä mä oon tehnyt hyvin, missä mä oon onnistunut niin kun muihin verrattuna tai sit et missä on parantamisen varaa... Mä oisin ite halunnu palautetta siitä tehdystä työstä. Koska se sit taas motivoi eteenpäin.” (T9).*

Ainoastaan yksi haastatelluista työntekijöistä koki puolestaan palkitsemisen muutostilanteessa merkitykselliseksi motivaation kannalta. Hänen mukaansa palkitsemisen avul-

la toiminta työpaikalla saataisiin jouhevaksi, mikä toisi ”lisää potkua” työhön. Parhaana palkitsemismuotona hän koki nimenomaan tiimikohtaisen palkitsemisen, mikä edistäisi yhteistyötä. Hän pohti palkitsemisen edistävän motivaatiota ja työntekijöiden aktiivista toimintaa muutoksessa ja totesi että toimiakseen palkitsemisen ei tarvitse olla suurta:

*”Joku pieni asia, mikä sitten tota lisäis sitä motivaatiota ja ilmapiiri pysyis positiivisena ja energiataso korkealla niin kyl se vois olla ehkä semmonen tärkeä tekijä siinä.” (T12).*

Kaksi työntekijää huomautti, ettei koe tarvitsevänsä erillistä palkitsemista. Toinen koki uuden tehtävänkuvan olevan palkkio itsessään ja toinen painotti osallistamisen merkitystä koettuna palkkiona ja työnantajalta tulevana arvostuksena.

#### Tavoitteet, arviointi ja palkitseminen: esimiehet

##### *Tavoitteet ja arviointi*

Kaikki haastatellut esimiehet kokivat muutoksessa asetettujen tavoitteiden olevan konkreettisia ja mitattavia. Tavoitteita nimettiin kaiken kaikkiaan seitsemän ja niistä eniten korostettiin erityisesti asiakastapaamisten määrää sekä toteutunutta bruttomyyntiä. Haastatelluista kaksi oli kuitenkin sitä mieltä, että tavoitteita on asetettu liikaa ja koki niiden vaativan selkiytystä.

*”Mun mielestä niitä vois olla vähemmän. Selkeemmin ja vähemmän. Ei niin et tehdään kaikkee paljon joka puolelle, ei tiä enää mihin se menee... Sit siinä tulee semmonen niin kun, no ihan sama.” (E2).*

Toinen heistä huomautti monimutkaisten tavoitteiden sekä niiden suuren määrän vaikuttavan heikentävästi työntekijöiden motivaatioon.

*”Heillä on ihan mieletön määrä näitä tavoitteita, musta niitä on liikaa. Niitä on ihan niin kun tolkuton määrä. Se on näköjään se trendi, että ne lisääntyy... Näköjään se vaikuttaa motivaatioon ja sit tuntuu, et se on niin mahdotonta, et se tuntuu aika kaukaiselta ja mä en tiedä, kuinka paljon se motivoi ihmisiä sit kuitenkaan. Ja se on hyvin tämmönen monimutkainen, et kun yks paikka pettää niin se vie kaikelta niin kun et se on aika... Tuntuu ainakin, mitä nyt on palautetta tullu, niin se tuntuu vähän semmoselta... ei ehkä niin kun paras motivaattori, mitä se vois olla.” (E2).*

Kaksi esimiestä huomautti, että tavoitteiden suuri määrä nostaa esiin kysymyksiä siitä, mikä on olennaista ja toisaalta suuntaa toimintaa turhan laajalle. Eräs esimiehistä koki, että relevanteimpien tavoitteiden poimiminen kaikkien tavoitteiden joukosta jää jokseenkin työntekijän vastuulle ja voi aiheuttaa negatiivisia tunteita.

*”Onhan niitä (tavoitteita) tosi paljon. Et suora reaktio työntekijöiltä oli se, että mihin keskittyä et kun niitä on niin paljon. Et jos miettii, että ihmiset yleensä pystyy keskittymään ehkä kolmeen - viiteen asiaan ja siellä on tosi paljon niitä... Mut se on ehkä se haaste, että niitä on paljon. Toisaalta niin kun monethan niistä on, et kun yks toteutuu, niin hyvin todennäköisesti myös se seuraava toteutuu. Mutta sit tavallaan ihmismielen kannalta niin haasteen siihen tuo se, että osalle se tuottaa tuskaa, et niitä on niin paljon ja osa pystyy näkemään et hei et kun tapaan riittävästi asiakkaita, laadukkaita asiakkaita, niin sieltä tulee niitä myynnillisiä onnistumisia...” (E3).*

Jokainen esimies muistutti, että tavoitteita asetettaessa johdon tulisi muistaa, että muutoksen myötä muuttuneen konseptin sisäistäminen vaatii aikaa. Kaksi haastatelluista muistutti, että on tärkeää käydä läpi ja kerrata uuden konseptin mukaisia tavoitteita ja toisaalta työntekijöiden muuttuneita rooleja. Erityisesti aikaa ja malttia toivottiin.

*”Eihän nää millään voi kaikki kaikilla ihmisillä tapahtua niin kun kuukaudessa, kaikki on hanskassa ja kaiken osaa ja näin. Et se ymmärrys et tarvitaan, plus uusien salkkujen haltuunotto, et se täysin se pyörä pyörii niin voi sanoo, et se on semmonen vuosi et asiakkaiden luottamus ja kaikki... Kyl sitä aikaa. Se ymmärrys, että ei tää heti ekana vuonna... tuota sellasia tuottoja varmaan kun toisena tai sit kun se pyörii kunnolla. Niin ne odotukset niin kun sit siellä johtoportaaassa niin... Myös niin, että ihmiset ei polta itseään nyt loppuun tai tule hirveitä pettymyksiä ja hirveesti henkilövaihdoksia siks, että odotukset ja sit se suoritus ei kohtaa vaan siks että tässä hosutaan ja vaaditaan hirveesti heti. Ymmärrystä ja aikaa kuitenkin, vaikka aika kovaa tässä mennään.” (E2).*

Kaksi haastateltua esimiestä korosti erityisesti, että suoritusta on mitattava ja arvioitava myös muutostilanteessa. He kokivat, että tavoitteiden merkitys on tärkeä, sillä suoriutumista arvioidaan nimenomaan suhteessa tavoitteisiin. Eräs haastatelluista painotti kuitenkin, että siirryttäessä uuteen toimintamalliin ja työntekijöiden toimenkuvan muuttuessa ainoastaan numeeristen ja yksiselitteisesti mitattavien tavoitteiden saavuttamisen arviointi ei riitä.



*”Pitäähän siinä olla tavoitteet ja sitten, että miten suoriutuu suhteessa tavoitteisiin. Mut sekään ei ihan riitä, et se niin kun... Kyl pitää tietää, mitä siellä niin kun tapaamisessa tapahtuu, et ei vaan voi todeta, et tässä on tavoitteet ja anna mennä. Et onks se osaaminen kunnossa, ja vaikka oliskin tapaamisia, niin kylhän se, et menee niihin tapaamisiin mukaan, niin se on yks olennainen osa, et näkee, miten se tulee se, et pystytään auttaa asiakasta siellä.” (E3).*

Yksi haastatelluista esimiehistä korosti, että muutostilanteessa, kun uuteen malliin ei kuitenkaan olla vielä siirrytty, on tärkeää pitää yllä aiempia tavoitteita ja mittareita. Hänen mukaansa myös uuteen malliin siirryttäessä arviointia on tärkeää tehdä aiemmin hyviksi todettuja mittareita hyödyntäen, jotta aktiivinen työskentely voidaan taata.

*”Kyllä meillä niin kun jatkettiin sen vanhan toiminnan niin kun suorittamista loppuun saakka ihan täysillä ja jokainen niin kun mielsi, että se on sen hetken työtä... Me mentiin ihan näillä vanhoilla mittareilla, mitä meillä olikin jo pitkään toimineet. Sitten tietysti tässä uudessa mallissa, kun tultiin tähän niin, sillohan meillä ei ollut vielä kehitetty näitä seurantavälineitä, sen takia toi oli hyvin tärkeitä et me aktiivisesti seurataan ja seurattiin... Koska ihmiset haluaa tietää, mitä he saa aikaseks ja ilman näitä niin sitten ne tuntee, jokainen tuntee sen vähän, siis ei pelkästään esimies vaan muutkin, että nyt ei tiedä oikeen, mitä saa aikaseksi niin se on kiva, että se näkyy siinä.” (E4).*

Eräs esimiehistä huomautti, että työntekijöiden suoriutumisen arvioinnissa ja toisaalta tavoitteiden asettamisessa tulisi huomioida työntekijöiden yksilöllinen tausta, osaamistaso ja toisaalta asiakassalkkujen erilaisuus. Hän korosti erityisesti yksilöllisten erojen huomioimista työntekijöiden välillä oikeudenmukaisen arvioinnin varmistamiseksi.

*”Mun mielestä pitäis niin kun ottaa huomioon just se, että ihmisillä on erilaisia salkkuja, ihmiset on eri tasosia, tulee eri taustalta... Et jollain lailla niin kun huomioida et mikä se tilanne on ja tehdä hänelle sitten siihen, hänen lähtökohtiin sopiva niin kun et miten tästä edetään ja mikä tämän vuoden tavoite on niin kun hänen kehitymisessä ja sitä kautta sitten niin kun ne odotukset sit niihin asiakkaisiinkin, mitä voi odottaa... Ehkä me odotetaan kaikilta samaa, mutta eihän se periaatteessa oo ehkä ihan reilua ja oikein.” (E2).*

### *Palkitseminen*

Haastattelujen perusteella näyttäisi, että virallista palkitsemisjärjestelmää muutostilanteeseen ei ole luotu vaan muutostilanteessa palkitseminen on ollut yksittäisen esimiehen vastuulla. Esimiehet eivät haastatteluissaan nostaneet esiin muutoksen alkuvaiheessa tapahtuvaa palkitsemista vaan kertoivat lähinnä palkitsemisesta, jota sovelletaan uuteen malliin siirryttäessä. Kolme neljästä esimiehistä mainitsikin merkittäväksi palkitsemiseksi sen, että uuden tehtävän myötä siihen valittujen työntekijöiden palkka nousee.

*”Tietysti itse nään sen, että isoimpana palkintona on se, että on päässyt tämmöseen... tehtävään niin se kyl itsessään on iso palkinto ja sitä kauttahan monelle on tullut myös ihan rahallinen korvaus palkkaan ja niin kun näinä aikoina ne ei oo ihan tyypillisiä. Et sehän on niin kun minun mielestä merkittävä palkitseminen, että oma palkka nousee.”* (E3).

Palkitsemisen roolia ei kuitenkaan vähätelty vaan kaikki haastatellut esimiehet kertoivat hyödyntäneensä muutoksen aikana epävirallista palkitsemista sekä tiimi- että henkilökohtaisesti muun muassa yhteisten aamiaisten muodossa. Vaikka näyttäisi siltä, että erityisesti tiimikohtaista palkitsemista suosittiin, puolet haastatelluista esimiehistä koki myös yksittäisistä huippusuorituksista palkitsemisen tärkeäksi.

*”Erilaisia ihan näitä perusjuttuja, käydään aamiaisella aika säännöllisesti. Tietenkin konttorissa on sit tarjoilua aina välillä... Tilanteesta riippuen, mutta aika säännöllisesti palkitaan ja sitten joskus, kun joku onnistuu erinomaisen hyvin niin hän saa sit henkilökohtaisen pienen palkinnon, jonkun tämmösen konkreettisen esineen tai tavar...”* (E4).

Kaksi haastatelluista muistutti, ettei palkitsemisen tarvitse välttämättä olla euromääräisesti arvokasta. Toinen koki nimenomaan palkitsemisen symbolisen merkityksen korostuvan ja nostattavan energiatasoa työpaikalla:

*”Siis rahallisesti tosi pieni mut symbolisesti iso juttu... Pidetään yhteinen aamupala tossa vaik lähikahvilassa niin tämän tyylisiä energiannostatuksia.”* (E3).

Toinen heistä huomautti palkitsemisen olevan myös keskustelujen lomassa tapahtuvaa tai julkista palautteenantoa esimieheltä työntekijöille:

*”Eihän se (palkitseminen) pelkkiä lahjoja ole vaan onhan se myös suullista niin kun keskusteluissa ja tossa julkisesti palkitsemista. Että onnistuit hienosti ja oli hieno suoriutus ja se on minusta se aika tärkeä juttu kaikkien kannalta, että se tuodaan julkiseksi et se niin kun ne lahjat ei oo se ainoa juttu vaan ihan myös tällanen palaute.” (E4).*

#### 4.3. Mahdollisuus suoriutua

Työntekijöiden haastatteluissa suoritukseen muutostilanteissa linkittyivät vahvasti viestinnän ja osallistamisen merkitys. Toisaalta myös johtamisen merkitys muutostilanteissa korostui ja sen onnistuminen kulminoitui vahvasti omaan lähiesimieheen, joka johtaa konttorin toimintaa. Työntekijöiden haastatteluissa esimiesten toiminta korostui, vaikka työntekijät tiedostivat, että myös esimies saa toteutettavat linjaukset ja suuntaaviivat ylemmältä taholta. Kuitenkin koettiin, että jo pienillä seikoilla työn tehokkuutta olisi voitu lisätä muutoksen aikana.

Työntekijöiden haastatteluissa työilmapiiri nousi tärkeäksi teemaksi. Sen koettiin olevan vahvasti sidoksissa esimiehen toimintaan muutoksen aikana, sillä osa työntekijöistä koki esimiehen toiminnan ja häneltä saatujen ohjeiden vaikuttavan merkittävästi ilmapiiriin työpaikalla. Esimiehen toimintaa ja ilmapiiriä käsitelläänkin lomittain samassa kappaleessa, sillä niiden erottaminen toisistaan oli haastavaa.

#### *Osallistaminen, viestintä ja johtaminen: työntekijät*

##### *Osallistaminen*

Haastatelluista työntekijöistä kymmenen koki, etteivät johto ja esimiehet ole ottaneet heitä mukaan uuden konseptin ja siihen liittyvien muutosten suunnitteluun. Työntekijöistä kolme kertoi muutoksen tulleen ikään kuin valmiiksi suunniteltuna ja valmisteltuna, ja esimerkiksi tavoitteiden ja suoritusarvioinnin suunnittelussa henkilöstöä ei kuultu.

*”Mut että periaatteessa, ei tässä oo tän muutoksen aikana... ei oo sillain työntekijällä ollu oikeen kyllä osallisuutta sitten mihinkään mitenkään.” (T3).*

*”Se vaan tiputetaan sieltä (tavoitteet) ja niiden kans eletään... Koska ne tavoitteet, ne on ollu aina niin jämpit, että ei niistä keskustella.” (T5).*

Työntekijöistä, jotka kokivat, ettei heitä osallistettu muutokseen kolme raportoi esimiehen kuitenkin osallistaneen heitä konkreettisten, konttoritason linjausten suunnitteluun, vaikka konseptin laajemmassa suunnittelussa heitä ei kuultu. Esimiehen kerrottiin esimerkiksi kannustaneen henkilöstöä oman työtilan suunnitteluun ja pyytäneen työntekijöitä pohtimaan, millaisia seikkoja tulisi ottaa huomioon konttorin arjen ja suoritusten seurannan suunnittelussa.

Haastatelluista työntekijöistä kaksi koki päässeensä jokseenkin mukaan muutoksen suunnitteluun, mutta molemmat olivat kuitenkin sitä mieltä, että osallistaminen jäi liian suppeaksi. Kumpikaan heistä ei osannut tarkoin yksilöidä, kuinka muutokseen konkreettisesti osallistettiin. Toinen heistä koki palautteenantomahdollisuuden tavaksi osallistua, mutta totesi, ettei tiedä vietiinkö annettua palautetta todellisuudessa käytäntöön.

*”Kyl sitä palautetta aina on saanut antaa ja edelleenkin voidaan antaa. Mut sitten ehkä toinen kysymysmerkki on se, et miten paljon sitä oikeasti otetaan huomioon.” (T12).*

Puolet haastatelluista nosti esille, kuinka tärkeää olisi pyrkiä ottamaan työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun. Heistä jokainen kertoi henkilöstöllä olevan sellaista osaamista ja tietotaitoa nimenomaisesti asiakasrajapinnassa työskentelystä ja arkipäivän työtehtävien suorittamisesta, jollaista johdolla tai välttämättä esimiehilläkään ei ole.

*”Siihen tietysti just se, että meitäkin kuunneltais, ettei kaikki tuu vaan valmiiks annettuna. Koska kyl meillä on aikamoinen osaaminen ja tieto siitä et mikä niin kun... mikä toimii ynnä muuta.” (T9).*

*”Harvemmin ikinä kysytään niin kun niiltä, jotka sitä työtä tekee, et hei onks teillä mitään vinkkejä. Vaan sit niin kun tyyliin haetaan se jostain ulkopuolelta, otetaan joku joka tulee sit kertomaan sen että mitä.. sitä mä oon niin kun aina ihmetelly tässä konsernissa et miksei sitä hyödynnetä sitä tietoo, mitä ihmisillä on tuolla kun ne jotka tekee sitä työtä. Sitä vaan niin kun.. Mutta niin ei ole ollut käytäntö eikä oo ollut käytäntö nytkään. Että en tiiä missä vaiheessa sitten tajuavat sen mutta kyllähän sitä kannattas hyödyntää koska se on täysin ilmasta informaatioo tälle konsernille.” (T11).*

Eräs haastatelluista painotti, että erityisesti asiakasnäkökulman ja asiakastyytyväisyyden huomioimiseksi työntekijöiden näkemyksiä tulisi ottaa huomioon muutoksen suunnittelussa. Hän korosti, että asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö tunnistaa asiakkai-

den tarpeet ja toiveet johtoa paremmin, sillä suorien asiakastapaamisten sijaan johto keskittyy tutkimaan lähinnä asiakasnäkökulmasta saatavaa tilastollista tietoa.

*”Koska me tiedetään kuitenkin paljon tarkemmin et mitä ne asiakkaat, mistä ne puhuu ja mitä ne haluaa ja mihin on tyytyväisiä ja mitä ne ei halua ja mitä ne haluaa niin kun ”pankilta” ja minkälaisia tuotteita ne haluaa. Mä väitän, et ei aluejohto oo niin kartalla, tai konttorinjohtajatkään. Puhumattakaan vielä ylemmästä johdosta, niin ei oo välttämättä... ne enemmän tutkii tilastoja. Ja totta kai sieltäkin näkee tietyt asiat ja näin mut se kuitenkin et kyl on tietynlaisia asioita, mitkä kuitenkin toistuu viikosta toiseen ja mistä asiakkaat puhuu ja mihin ne on tyytyväisiä ja näin niin tota... toivon ehkä enemmän sitä että oli kyse tämmöisestä muutoksesta tai sitten ihan sellasesta normaalista arjesta tuolla työssä niin tuota.. toivosin että ehkä enemmän otettas huomioon sitten näitä kehitysehdotuksia, mitä itse työntekijöillä on niin kun mielessä ja mitä me ollaan asioista mieltä.” (T10).*

Yksi haastatelluista tarkensi vielä, ettei henkilöstä tarvitsisi välttämättä ottaa muutoksessa varsinaisesti mukaan päätöksentekoon, mutta olisi arvostanut, että niin sanotusti kentällä toimivien työntekijöiden näkemyksiä olisi kysytty ja mielipiteitä huomioitu muutosta suunnitellessa. Hän koki, ettei työntekijöiltä tuleviin viesteihin tai kysymyksiin reagoitu, mikä aiheutti osaltaan turhautumista muutokseen.

Osallistamisen merkitystä onnistuneessa muutoksessa korostaneista työntekijöistä kolme koki, että osallistaminen olisi vaikuttanut positiivisesti työmotivaatioon. Yksi heistä korosti motivaation kannalta nimenomaisesti sitä, että esitetyt kehitysehdotukset kuuluaan, viedään käytäntöön ja niiden nähdään toimivan arjessa.

*”Mut se että varmasti kyllä mua ainakin motivois sellanen että jos niin kun johto niin kun ottaa huomioon ja kuuntelis enemmän ehkä mitä niin kun meillä ns. duunareilla on niin kun mielessä ja mitä mieltä me ollaan niin kun näistä asioista ja sitten ne näkyis jotenkin niin kun siinä tulevassa arjessa.” (T10).*

Toinen koki osallistumismahdollisuuden eräänlaisena palkitsemisena ja ilmaisi haluvansa olla mukana kehittämässä konseptia toimivammaksi, jotta asiakkaille voidaan tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa. Hän toivoi lisäksi, että hänen ammattitaitoaan ja vahvuuksiaan hyödynnettäisiin mahdollisimman paljon.

*”Mua motivois jo se et mua otettas mukaan niin kun enemmän ehkä siihen, et sais kehittää asioita, se jo palkitsis mua eikä hakata sitä päätä seinään vaan... et oikeestaan en mä tarvii mitään palkitsemista siinä muutostilanteessa kyl niin kun mitenkään erityisemmin, mut et vois hyödyntää sitä mun osaamista. Ja vahvuuksia sit niin kun siinä semmosessa et pääsis kehittää sitä hommaa.” (T6).*

Kolmas haastatelluista työntekijöistä kertoi osallistamisen puutteen vaikuttaneen negatiivisesti työmotivaatioon. Hän koki kaksisuuntaisen viestinnän työnantajan ja työntekijän välillä liittyvän olennaisesti osallistamiseen, sillä kehitystä pitäisi luoda yhdessä. Ylhäältä päin tulevan sanelukulttuurin hän koki negatiiviseksi motivaation kannalta ja painotti, kuinka tärkeää olisi tarjota mahdollisuus muutoksen suunnittelun ja kehitysehdotusten pohtimiseen yhteistyössä tiimitasolla.

*”Ja vähintäänkin sit et kun sieltä kuuluu viestiä... sit olis ihan oikeesti reagoitu ja vaikka kysytty et kerro lisää. Et olis ihan kiva kuulla näitä näkemyksiä jos huomaavat että tuolta tulee viestiä asioista, mitä me ei ehkä olla ajateltu tai ainakaan selkeesti olla hoidettu riittävällä tasolla.” (T7)*

### *Viestintä*

Haastattelujen mukaan viestintä oli selvästi osa-alue, jota pidettiin tärkeänä muutosprosessin läpiviennissä. Eräs haastatelluista luonnehti viestinnän merkitystä seuraavasti:

*”Et kyl se niin kun mun mielestä avaintekijä siinä, kun tulee muutosta, niin siinä johtamisessa on se oikeenlainen viestintä... Varmaan se viestintä on kaiken ydin.” (T6).*

Koska viestinnän merkitystä painotettiin, kohdistui siihen luonnollisesti eniten myös työntekijöiden odotuksia ja toisaalta myös pettymyksiä. Viisi työntekijää korosti viestinnän merkitystä onnistuneessa muutoksessa, mikä osaltaan nosti odotuksia viestintää kohtaan. Jopa kymmenen haastatelluista koki, että viestinnässä olisi ollut parannettavaa ja ihmetteli suppeaa tapaa, jolla viestintä oli tässä muutoksessa järjestetty.

*”No viestinnässä vähä heikkouksia, musta tuntuu, et ei pelkästään niin kun oman esimiehen ja niin kun alaisten välillä vaan myös musta tuntuu et konttorinjohtajien ja aluejohdon välillä myös... jotenki tuntuis siltä, että mä en nää niin kun mitään syytä, minkä takia ei omalle henkilökunnalle ei vois kertoa tavallaan liikesalaista tietoa ja tämmöistä uutta konseptia ja muuta. Miksei siitä vois hyvissä ajoin tiedottaa. Mä ymmärrän et asi-*

*akkaille ei kerrota eikä kilpailijoille eikä ylipäättään talon ulkopuolelle, mut se että näkisin et se olis ehkä ihan hyvä työilmapiirin ja muunkin kannalta, ois semmosta pitkänköistä että tuota... Että ihmiset tietäis muutoksista ja muista, et se ei oo vaan pienen piirin tiedossa. Tai ainakin semmosta tiettyä osviittaa niin kun et mitä on tulossa ja jotain päivämääriä et ihmiset tietäis paremmin asioista.” (T10).*

Kaksi työntekijää raportoi olleensa tyytyväisiä johdon ja esimiesten viestintään muutoksen aikana ja kokeneensa sen säännölliseksi ja informatiiviseksi. He kokivat esimiehen viestineen muutokseen liittyvistä asioista heti itse tiedon saatuaan sen sijaan, että pantaisivat käsillä olevaa tietoa. Myös viestintää puutteelliseksi kuvanneista työntekijöistä kolme arveli esimiehen välittäneen muutokseen liittyvän uuden tiedon välittömästi sen saatuaan.

*”No tota mun mielestä ihan sillä lailla hyvin on, että (esimies) on tiedottanu meitä siinä tahdissa, kun on hänellekin sitten tietoa on tullut, tai sitten myöskin varmaan, millon on annettu lupa kertoo meille sitten asioista.” (T3).*

Haastatelluista työntekijöistä, jotka kokivat viestinnässä olleen puutteita muutoksen aikana, neljä työntekijää raportoi jaetun tiedon määrän liian vähäiseksi tai koki, että tietoa esimerkiksi valintaprosessista joutui odottamaan liian pitkään. Viestinnän vähäisen määrän koettiin aiheuttavan työyhteisössä epätietoisuutta, epävarmuutta, hämmennystä ja stressiä.

*”Kylhän se on tietysti pikkasen stressaavaa mut ei se... Mä luulen, et kokonaisuuteen se on voinut niin kun vaikuttaa. Kyl se on totta kai, se on niin kun negatiivista jos ei, eihän kukaan tykkää siitä et on niin kun tulevaisuus epävarma, ei siitä tietenkään kukaan tykkää.” (T1).*

Neljä työntekijää kertoi viestinnän puutteen aiheuttaneen spekulointia työpaikalla ja ilmapiirin muuttuneen osittain tämän vuoksi hyvin salamyhkäiseksi ja negatiiviseksi. Ongelmalliseksi koettiin tiedon eriaikainen jakaminen eri työntekijöille ja eri esimiesten viestimän tiedon laajuus. Puskaradio koettiin merkittäväksi viestintäkanavaksi, kun johdolta tulevaa relevanttia tietoa ei ollut saatavilla.

*”Koska siis kyllähän se on ihan selvä että näin paljon kun tässäkin alueella on porukkaa niin ihmiset puhuu, ihmiset puhuu ihan hirveesti ja sit kun kellään ei oo sitä faktatietoo niin se on sit ihan niin kun järkyttävä soppa.” (T11).*

Avoimuutta ja selkeyttä muutoksen viestimiseen toivoikin neljä haastatelluista työntekijöistä. Yhden painottaessa viestinnän yhtäaikaaisuutta kaikkien asianosaisten työntekijöiden kesken, muutoksen sisällön ja aikataulujen tarkempaa viestintää toivoi kaksi haastatelluista. Heidän mukaansa muutosprosessin aikataulun viestinnällä henkilöstö olisi saanut aikaa pohtia tulevaa muutosta sen sijaan, että kaikki olisi tapahtunut työntekijän näkökulmasta yhtäkkiä.

*”Välillä tuntuu siltä, et ei viestitä ollenkaan mitään. Vaikka ois ehkä syytä ollu... Heidän olis pitänyt hoitaa tää paremmin ja ilmottaa asioista ja kertoo, että missä mennään... Kertoo siitä, että minkälainen prosessi on, mitä tässä tapahtuu, millon tapahtuu mitään.”* (T11).

Myös tavoitteiden sekä tulevan arvioinnin suhteen viestintä koettiin puutteelliseksi. Neljä haastatelluista koki heikon viestinnän antaneen henkilöstölle epämääräisen ja liian laajan kuvan asetetuista tavoitteista, jossa henkilöstön vastuulle jäi valita, mitä tavoitteita priorisoidaan. Tämän he kokivat puolestaan vaikeuttaneen yhteistyötä ja heikentäneen mahdollisuuksia suoriutua tehtävistä. Tästä ryhmästä eräs kertoikin kaivanneensa muutosviestinnältä selkeyttä myös tavoitteiden ja tulevaisuudessa käytettävän suoritusarvioinnin suhteen sekä tietoa siitä, kuinka tehty työ huomioidaan tulevaisuudessa.

*”No mun mielestä se ois ainaki... mä olisin ite kaivannu sitä, että olis viestitty niin kun selkeästi alusta alkaen että tota... mitä ne, mitä meiltä halutaan, muutenkin kuin että tulee Exceliin että no niin kattokaaa nyt luvut punasella, pitää saada vihreelle.”* (T7).

Viisi haastatelluista työntekijöistä painotti onnistuneen viestinnän merkitystä muutoksessa ja yksi totesi onnistuneen viestinnän olevan tärkein asia muutosprojektin läpiviennessä. Yksi haastatelluista työntekijöistä kertoi suoraan odottaneensa viestinnältä enemmän ja totesi, että jo positiivisemman työilmapiirin varmistamiseksi viestintään olisi pitänyt panostaa. Toinen koki heikon viestinnän kulminoituvan johtamiseen ja kertoo kokonaisuuden aiheuttavan negatiivisia tunteita.

*”Tämmönen huono viestintä ja huono johtaminen turhauttaa ja sit se rupee niin kun tuntumaan tosi negatiiviselta tää kokonaisuus ja sit kun tätä puidaan kollegojen kanssa, jotka kokee sen ihan samalla lailla, sit siitä tulee semmonen negatiivisuuden kierre et kaikki rupee vaan harmittaa ja tuntuu vaan ihan äärimmäisen turhalta ja sit se taas ruokkii sitä negatiivisuutta entisestään.”* (T7).



Kolmas haastatelluista muistutti, että positiivisen ja aktiivisen viestinnän avulla myös muutosvastaisempi henkilöstö on mahdollista saada innostumaan muutoksesta ja hyväksymään sen taustalla olevat syyt. Toinen lisäsi, että oikein hoidettu viestintä voi lisäksi edistää työnteon helppoutta muutoksen jälkeen. Viestinnän merkitystä ei hänen mukaansa tulisikaan aliarvioida:

*”Et varmaan niin kun vois olla helpompiki lähtee nyt tekemään tätä duunia ja niin kun saada tää porukka paremmin.. tai ois ollu parempi saada tää porukka niin kun tähän juttuun mukaan jos niin kun se olis hoidettu eri tavalla.” (T11).*

Eräs pohti viestinnän rakentavan pohjan muutokselle ja toimivan sen lähtökohtana:

*”Viestintä olis mun mielestä alottanu kaiken, sen niin kun hyvän pohjan. Et se jos olis onnistunu niin moni muukin olis onnistunut.” (T8).*

Kaksi haastatelluista työntekijöistä koki heikon viestinnän vaikuttavan suoraan heidän työmotivaatioonsa, kun muut toivat esille lähinnä aiemmin mainitun epätietoisuuden välillistä vaikutusta. Toinen heistä koki viestinnän puutteet ja sen aiheuttaman epätietoisuuden turhauttavaksi ja piti tätä yleisenä mielipiteenä. Toinen kertoi viestinnän puuttumisen näyttäytyvän vähäisemmän motivaation lisäksi heikentyneenä arvostuksentunteena. Hän koki, johdon vieneen muutosta läpi muilta osin onnistuneesti, mutta kuvasi viestinnän epäonnistuneen ja näin ollen turhauttaneen.

*”Mikä mun motivaatioon ainakin vähän vaikutti niin oli just se, että kun niistä asioista ei informoitu. Ja sitten niin kun... Niin mun mielestä se oli niin kun tosi semmosta... vähän semmosta, että no, et ei arvosteta... Että en mä sit tiä muuten niin kun se, että jos ei seurata koko ajan tai näin niin ei se nyt ehkä niin kun mun motivaatiota sillä tavalla vie, et ehkä se oli enemmänkin sit se, et tuli vähän semmonen olo et no että ”kiitti nyt sitten” -tyyppisesti.” (T11).*

### *Johtaminen ja ilmapiiri*

Työntekijöiden haastatteluissa työilmapiiri nousi teemaksi, johon lähes puolet työntekijöistä otti kantaa. Viisi haastatelluista koki muutoksen keskellä vallitsevan epätietoisuuden vaikuttaneen negatiivisesti työilmapiiriin, kun vastaavasti yhteistyön heikkenemisen nosti esille viisi työntekijää. Kolme haastatelluista työntekijöistä katsoi heikentyneen yhteistyön liittyvän vahvasti johtamiseen ja esimiehen toimintatapaan ja yksi heistä ko-

ki, että erityisesti muutoksen heikko viestintä hankaloitti yhteistyötä. Esimiehiltä olisi-kin kaivattu selkeämpää viestintää muutoksen liittyen, muutoshetken toimintatapojen selkiyttämistä sekä tukea suoritukseen muutoksen aikana.

Viisi haastatelluista työntekijöistä kertoi suoraan kaivanneensa esimieheltään enemmän tukea muutoksen aikana. He raportoivat kokeneensa, että esimies ei enää välittänyt heistä eikä tällä ollut kiinnostusta kannustaa työntekijöitä suoriutumaan tehtävistään.

*”Jotenki se vuoropuhelu päättyi. Että se oli niin kun sellanen mun hämmästyksen kohde. Tietysti tää on nyt yksittäinen esimies, en tiedä miten muissa konttoreissa, mutta itellä ainakin sellanen, että se, et esimies ei enää sparrannu niitä päivän asioita niin kun aikasemmin oli tehnyt. Et sitten vaan teit vaan sitä, suoritit sitä työtä mitä oli edessä ja täytit kalenteria ja sillä tavalla. Se oli semmonen, mikä jäi vähän niin kun itseä mietityttämään, että miten tässä nyt näin kävi.” (T2).*

Erityisesti myynnilliseen suoriutumiseen kaivattiin esimiehen tukea. Kaksi työntekijää koki johtamisen olleen puutteellista ja rakentuneen ympäripyöreiden tavoitteiden ympärille, ilman, että todellista tukea tai työkaluja hyvään suoritukseen annettiin. Tavoitekeskeisessä työympäristössä käsitykset johtamisesta kulminoituivatkin vahvasti nimenomaan myynnin johtamiseen ja toisaalta ongelmat määrällisten tavoitteiden saavuttamisessa näyttävät edistäneen heikompaa johtamista.

*”Hän (esimies) välitti aluejohdosta tulevia viestiä, et nyt pitäis tehdä kovemmin, tehkää enemmän, että Excel näyttää sitä, että nyt ollaan vaan puolet tavoitteesta, et pitäis myydä enemmän. Se oli ainoa johtaminen, mitä me saatiin. Et tehkää paremmin, tehkää enemmän. Ei mitään semmosta todellista niin kun tukemista siinä työssä. Sellasta niin kun miten mä näkisin, mitä johtamisen kuuluis olla et saatais se porukka tekemään.” (T7).*

*”Sit kun oli muutaman kerran toivotettu sitä, että pitää tehdä enemmän, pitää tehdä enemmän ja sit lopulta tuli se, että jos ei tehdä enemmän niin pitää ruveta vähentää porukkaa. Et ruvettiin uhkailee, et kohta vähennetään työntekijöitä.” (T7).*

Esimieheltä toivottiinkin aitoa tukea ja kannustusta työntekijöiden suoriutumisen tukemiseen. Tueksi luokiteltiin esimerkiksi neuvot tai erilaiset työkalut, joiden avulla parempaan suoritukseen on mahdollista päästä.

*”Jos esimies vaatii jotain niin sitten tavallaan siihen pitäis olla jotain työkaluja tai neuvoja tai ohjeistusta tarkemmin. Et ei se ihan riitä mun mielestä se että heitetään vaan, että nyt enemmän kauppaa ja enemmän tapaamisia vaan et mietitään vähän et miten sitä kauppaa saisi enemmän ja miten niitä tapaamisia saatais enemmän ja et siihen saisi niin kun tukea.” (T10).*

Eräs haastatelluista pohti muutoksen vaikuttaneen toisaalta myös esimiehiin ja heikentäneen tuloksellisuutta tätä kautta myös päivittäisessä tekemisessä, erityisesti tilanteessa, jossa esimies on muutoksen seurauksena vaihtamassa työtehtävää.

*”Ei esimiehelläkään oo välttämättä ehkä hurjat intressit sitä hommaa täysillä pyörittää, kun tietää että omat kuviot muuttuu jollakin tavalla niin tota... Porukat muuttuu ja niin pois päin niin sit se oli semmosta rennompaa, sanotaan näin. Se sitten mahdollisesti vaikutti vähän siihen kans et ei ollut sitten semmosta tota... Et vaikka ylimmältä johdolta tuli kuitenkin sitä vahvaa viestiä, että täysillä painetaan, mutta sit siellä kenttätasolla ei välttämättä ollut sitä kovinta draivia...” (T12).*

Puolet työntekijöistä koki esimiehen siirtyneen tulevaan, muutoksen jälkeiseen konseptiin ja toimintamalliin liian aikaisin. Tämän koettiin heikentäneen yhteistyötä työntekijöiden välillä ja tätä kautta vaikuttaneen myös myyntimäärien laskuun. Esimiehen varhaisella siirtymisellä tulevaan toimintatapaan työntekijät tarkoittivat uusien tavoitteiden käyttöönottoa sekä uuden konseptin suunnittelua nykyhetken päivittäisen toiminnan kustannuksella, mikä saattoi aiheuttaa työntekijöissä kokemuksen välinpitämättömyydestä.

*”Tietysti se on aina näin, että esimiehillä alkaa sitten se et kun he tietää, että kohta tulee muutos, niin heillä on niin kun jo paljon suunnittelutyötä siinä tulevassa. Että sen moni koki kyllä näin, että heistä sitten ei enää tavallaan välitetty sitten kun tota, tää uus kuvio tuli. Että se oli niin lähinnä se tuleva sit. Mut se on musta kyllä tavallaan ihan luonnollista, et se menee näin. Mutta se oli tietysti sit osaltaan se, että mikä huononsi sitä ilmapiiriä meillä myöskin. Että monet tunsivat että heillä ei ookaan mitään merkitystä...” (T3).*

Kun tulevasta muutoksesta tiedotettiin sisäisesti ensimmäisiä kertoja vajaa puoli vuotta ennen uuteen konseptiin siirtymistä, oli selvää, ettei konttoritason toiminnassa tapahdu vielä muutoksia eikä tulevaisuudessa tapahtuva muutos näyttäydä vielä asiakkaille. Myöskään sisäiseen työnjakoon ei tullut vielä muutoksia, minkä vuoksi vanhoilla toi-

mintatavoilla ja työtehtävillä oli tarkoitus jatkaa uuden konseptin julkistamiseen asti. Esimieheltä olisi kaivattu selkeämpää viestintää muutoshetken toimintaan liittyen.

*”Ensinnäkin silleen positiivisesti tuodaan ne muutokset ilmi ja sit että tällasta on tulossa ja näin, että hieno juttu ja teistäkin moni pääsee sit tekee uutta, mut et nyt vielä edelleen on nää asiakkaat, jotka kaipaa meitä ja että palvellaan ne mahdollisimman hyvin, ihan niin kun ennenkin, ja tehään konttorina yhdessä. Et ei se nyt mun mielestä hirveen vaikee homma itse asiassa edes olis.” (T6).*

Kolme työntekijää hämmästelikin, minkä vuoksi esimies ei selventänyt työntekijöille, millaista toimintamallia siirtymäaikaan sovelletaan ja muistuttanut odottavansa edelleen vanhoihin euro- ja kappalemääräisiin sekä laadullisiin tavoitteisiin pyrkimistä. Eräs työntekijä koki, että tätä viestiä olisi ollut hyvä tuoda selkeämmin esille, jotta motivaatio myös muutostilanteessa olisi säilynyt.

*”Mutta se että, kun se on vaikka tietyllä päivämäärällä sovittu, että siihen asti toimitaan täysillä, tehään hommia näillä asiakkailla tällä porukalla, näillä salkuilla... Että kaikki ajaa sitä samaa tai tulis ajaa sitä samaa asiaa... Että yks talo, vaikka muuten tätä seurantaa varten se on hajautettu näin, niin sitä pitää tuoda ehkä vähän enemmän nytten, jotta sitten ehkä se motivaatio olis pysynyt yllä sitä olis jaksanut tehdä viimeiseen päivään asti täysillä sitä hommaa.” (T12).*

Kolme työntekijää koki nimenomaan esimiehen liian varhaisen siirtymisen uuden konseptin mukaiseen malliin, jossa tavoitteet muuttuivat entisestä, osaltaan aiheuttaneen yhteistyöhön liittyvät haasteet. Selkeyttä tehtävänjakoon kaivattiinkin:

*”Ja tota, just sitä selkeyttä siihen viestintään ainakin. Ja myöskin siihen niin kun tehtävänjakoon. Ja kaikki meni niin silleen auki, kun toi oli hyvin voimakkaasti yhteistyöpainotteista tuo työ aikasemmin, se niin kun vaati sitä et se pitää olla niin sit kun se yhteistyö sen takia, että oli vähän epäselvää työnjako ihmisillä niin yhteistyö rupes rakoilee, niin se hankaloitti sitä.” (T7).*

Viisi työntekijöistä raportoi epätietoisuuden heikentäneen työilmapiiriä. Yksi heistä piti ongelmallisena sitä, että eri työntekijöitä on tiedotettu muutosprosessin eri vaiheista eri aikaan, mikä on johtanut ilmapiirin heikkenemiseen.

*”Hyvin salamyhkäistä tää kaikki on ollu ja tääl on ollu tosi huono ilmapiiri ja semmonen niin kun et toiset tietää jotain, toiset ei tiedä mitään ja sitten tää puskaradio ja rikkinäinen puhelin on menny täällä näin... Ja sillain et tääl on ihmiset kokenu tosi... on ollu paha olo ja kaikkee muuta ja se työilmapiiri on ollu niin kun viimesen kuukauden tai puoltoista, niin ollut tosi inhottava.” (T9).*

Toinen pohti muutosprosessin olleen raskas erityisesti niille, joita uuteen tehtävään ei valittu. Heidän suhtautumisensa muuttui haastatellun mukaan niitä kohtaan, jotka puolestaan saivat jatkaa uudessa konseptissa:

*”Tämmönen epätietoisuus ja sitten toisaalta monilla tehtävien vaihtuminen niin se on... Siinä on tullut isoja pettymyksiä ja sitten toisaalta taas ne, jotka on ehkä sit nimetty tähän tehtävään niin tota, sen jälkeen suhtautuminen heihin on kyllä sitten muuttunut... se on vähä heikentänyt ilmapiiriä työpaikalla.” (T3).*

### Osallistaminen, viestintä ja johtaminen: esimiehet

#### *Osallistaminen*

Kolme neljästä haastatellusta esimiehestä kertoi konseptimuutoksen ja myynnillisten tavoitteiden tulleen johdon taholta varsin valmiina kokonaisuuksina, minkä vuoksi he eivät voineet osallistaa työntekijöitä niiden suunnitteluun. Eräs esimiehistä muistutti, ettei hän itsekään ole ollut mukana esimerkiksi tavoitteiden suunnittelussa. Kolme neljästä esimiehistä kertoi kuitenkin ottaneensa työntekijöitä mukaan konttoritasoisten asioiden suunnitteluun.

*”No, tavoitteiden suunnittelussa he ei oo ollut mukana. Enkä oo ollut minäkään mukana et ei sen puoleen. Ne nyt on silleen annettuina. Mutta ite oon ottanut tai otin heti alussa niin kun tietysti heidät mukaan siihen että, mitä me halutaan tehdä ja niin kun minkälainen tiimi me halutaan olla ja silleen että niin kun yksi iso asiahan tässä muutoksessa on että tiimiädytään sen uuden konttorin kanssa.” (E3).*

*”No me ollaan pidetty palavereita, mietitty niin kun tätä tilannetta, tehty yhteisiä toimintatapoja, puhuttu, et miten toimitaan, miten voidaan tehdä, yhdessä käyty läpi eri asioita ja vapaammin tai jotenkin ohjatumminkin ett niin kun eri asioita et miten voidaan hoitaa tai mikä on ongelma tai mikä se nyt ikinä onkaan. On käyty läpi, voi olla isom-*

*mallakin porukalla ollut palavereita, ite näin et kyllä porukat on niissä mukana voinu olla ja paljon niin kun nimenomaan sitä kautta ehkä tullutkin asioita.” (E2).*

Osallistamiseksi koettiin myös, että esimies pohti yhdessä työntekijöidensä kanssa, kuinka asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Kaksi haastatelluista esimiehistä kertoikin käyvänsä vuorovaikutteista keskustelua työntekijöidensä kanssa tavoitteiden asettamisen näkökulmasta.

*”Ja ihan sekin et me istutaan pyöreen pöydän ääreen ja keskustellaan asioista et miten tämä asia hoidettas ja miten tämä asia hoidettas ja minkälaisia niin kun asioita minä arvostan ja jotta me päästäis näihin meidän tavoitteisiin niin mitä meidän tarvis tehdä, millä tavalla ja miten meidän tarvis tehdä. Niitä me ollaan mietitty ja sit ihan niin kun silleen ruohonjuuri tasolla.” (E3).*

Kaksi esimiestä kertoi arvostavansa työntekijöiden oma-aloitteisuutta, uusia ideoita ja halukkuutta kokeilla uusia toimintatapoja. Toinen heistä painotti, että nimenomaisesti yhdessä ideoimalla ja suunnittelemalla voidaan sitouttaa ihmisiä uuteen konseptiin:

*”Olen ottanut työntekijöitä mukaan myöskin siihen suunnitteluun. Me mietitään ihan yhdessä, että jos joku on mennyt hyvin, siitä ollaan tyytyväisiä ja ollaan kaikki iloisia ja mietitään sitten, menemmekö aamiaiselle tai mitä tehdään ja hehkutetaan sitä. Ja sitten tosissaan, kun joku esimerkiksi nyt ei ihan vielä toimi niin sit yhdessä mietitään. Meillä on nää raportit ja muut niin yhdessä ollaan kaikki sen äärellä sit mietitään, mitä tehtäis, ja sieltä tulee ideoita paljon. Että mun mielestä täytyykin olla niin, että sitä ideoidaan yhdessä, aika paljonkin, koska se sitouttaa sitten paremmin taas ihmisiä tähän koko kokonaisuuteen.” (E4).*

### *Viestintä*

Kaksi haastatelluista esimiestä kertoi työntekijöiden suuntaan kohdistuneen viestinnän liittyneen lähinnä uudesta konseptista tiedottamiseen ja siihen liittyen olennaisimpien asioiden painottamiseen. Esimerkiksi uusia tehtäväkuvia ja niiden rooleja on pyritty kertaamaan toistuvasti.

*”Sellasta ymmärrystä yrittänyt käydä... että hei mikä tää on ja mitä tästä odotetaan tästä muutoksesta ja niitä niin kun tavallaan sellasta isompaa kuvaa, että miks tällanen muutos tehdään ja niitä mä oon yrittänyt käydä, mut en varmaan riittävästi. Että var-*

*maan pitäis vielä ainakin 40 kertaa käydä ne samat kalvot oikeesti, kun nehän syventyy ne kalvot, sunkin ymmärrys siitä asiasta kun sä useamman kerran pohdit sitä, että mitä sulta odotetaan...” (E1).*

Kaksi haastatelluista esimiehistä kertoi pyrkineensä viestimään työntekijöille uutta tietoa mahdollisimman nopeasti itse tiedon saatuaan. Toinen kuitenkin huomautti, että haastavaa nopeassa viestinnässä on, että tietoa jaetaan johdon taholta pala kerrallaan, eikä kaikkea esimiehille kerrottua tietoa ole luvallista vielä jakaa työntekijöille.

*”No totta kai mahdollisimman nopeesti, uutta tietoa mahdollisimman nopeesti. Se kuitenkin siinä on se haaste että, kun sitä tietoa tulee niin sitä saattaa tulla meillekin tipoitain ja sitä tulee niin kun, että älkää kertoko vielä tai ei vielä, vasta viikon päästä ja tavallaan se alkaa sitten venymään, että millon voi viestiä ja näin pois päin... Mutta nopeasti pitäis tehdä, mut pitäis myöskin tehdä laadukkaasti ja kerralla oikein.” (E3).*

Toinen esimiehistä, joka peräänkuulutti viestinnän merkitystä ja sen nopeutta, koki aktiivisen viestinnän edistävän työntekijöiden turvallisuuden tunnetta muutoksessa.

*”Henkilökohtaisesti olen kova viestimään asioita, joten minä pidin sitä sellasena hyvin olennaisena asiana. Että pieniäkin asioita, mitä oli kerrottavissa niin kerroin niin paljon kun pystyi ja nopeasti, koska se alkoi tuoda jo sitä semmosta niin kun, sehän tuo turvallisuutta kun sulla on niin kun jotain sisältöä uudelle asialle ja näin pois päin.” (E4).*

Toisaalta hän koki viestintään liittyvän myös haasteita eri kuulijoiden ottaessa viestejä vastaan eri tavoin. Tätä hän korosti erityisesti työnantajan odotuksista työntekijöitä kohtaan viestittäessä ja pohti kertauksen edistävän viestin omaksumista.

*”Henkilökohtaisesti koen, et kyllä nää odottaa myös sitten, että he tarkkaan tietää mitä heiltä odotetaan ja se ei jää niin kun epäselväks koska se, että jos puhuu ympäröivästä asioista, kun ihmiset ottaa viestiä vähän eri tavalla vastaan. Niin monesti se viestintä on vähän vaikeeta. Että vaikka sä kertoisit kuinka selkeesti niin ihmiset kuulee asioita vähän eri tavalla. Kyllä sitä kertausta kaivataan ja sitten se, että tulee se viesti selväks ja mitä odotetaan, mitkä on nyt mitä, mihin me tällä hetkellä satsataan. Me kerrataan niitäkin melkein viikottain tossa taulullakin. Että meillä on nyt kolme asiaa millä mennään, ja ne kun onnistuu niin sit loppu tulee myöhemmin, että nyt ei hirveesti tartte itseensä joka asiaan hajottaa.” (E4).*

### *Johtaminen ja ilmapiiri*

Yksi esimiehistä koki, että muutosprosessi kesti kokonaisuudessaan liian kauan aiheuttaen työntekijöissä epävarmuutta. Hän koki, että epävarman tilanteen pitkittyminen aiheutti aktiivisuustason ja myyntimäärien heikkenemistä ja ikään kuin tyhjäkäyntiä toiminnassa.

*”Jotenkin se prosessi olis ehkä pitänyt olla nopeempi mun mielestä. Siinä oli hirveen kauan sellasta tilannetta, että ihmiset oli epävarmuudessa... Ja se kesti kyllä kauan se muutosvaihe, mikä oli huono, koska siinä tuli sit semmosia vaan vähän tyhjäkävi ja jokainen odottaa, että mitäs mä nyt teen seuraavaks... Se kyl vaikutti nyt varmaan meidän myynteihin ja kaikkeen aktiivisuuteen ja kaikkeen. Se veny vähän ehkä liian pitkään.”* (E1).

Kaksi haastatelluista esimiehistä painotti esimiehen läsnäolon ja tuen tarjoamisen merkitystä työntekijöille ja näiden työmotivaatiolle muutostilanteessa. He kokivat, että esimiehen kiinnostus työntekijöitä kohtaan, näiden kannustaminen ja pienistäkin onnistumisista iloitseminen ovat merkityksellisiä esimerkiksi motivaation kannalta.

*”Semmosena tosi tärkeenä tekijänä nään kyllä sen niin kun sen motivaation ja semmosen tsemppihengen luomisen. Et jos sen saa niin kun kohdilleen niin tää muutos on helpompi läpi viedä. Jos sitä ei ole tai siinä on haasteita niin sit on vaikeempaa viedä sitä muutosta... ylipäättään se niin kun tsemppihenki ja semmonen niin sehän lähtee siitä esimiehestä, miten se niin kun motivoi ja miten se esiintyy työpaikalla, miten se niin kun on kiinnostunut työntekijöistä, kiinnostunut mitä he tekee, kiinnostunu onnistumisista ja näin pois päin.”* (E3).

*”Ja nythän tässä muutostilanteessa on tärkeitä et pidetään niin kun ihmisten, jokaisen yksilön tilanteesta huolta ja ollaan hyvin voimakkaasti tässä toiminnassa mukana... Et muutosjohtamisessa on tärkeitä, että esimies on hyvin voimakkaasti läsnä, käytettävissä ja on tässä niin kun kannustamassa ja nimenomaan niin kun pienistäkin asioista... Se, että koetaan, että esimies on aidosti mukana ja... saa niin kun tavallaan luvan sille, että aina ei onnistu ja tietenkin myöskin sitten ollaan iloisia onnistumisista.”* (E4).

Eräs esimiehistä huomautti, että esimiestyössä tärkeää on lisäksi, että työntekijöitä osataan vaatia kehittämään suoritustaan tehokkaammaksi. Hän painotti, että työntekijöille



on tarjottava yhtäläiset mahdollisuudet onnistumiseen, mutta toisaalta johtamisessa on huomioitava myös henkilöiden yksilölliset erot, kuten osaamistaso.

*”Sitten myöskin esimiehen pitää pystyä myös vaatimaan... Sillon se, että kaikilla on samanlainen mahdollisuus onnistumiseen ja se, että tietysti täytyy eri tavalla sitä vähän johtaa ihmisiä riippuen, missä ollaan menossa, mut se. Että toki sitten jos ei lähde rullaamaan niin sitten täytyy puuttua vähän enemmän sit siihen tilanteeseen. Et totta kai aina lähdetään siitä, että jokainen saa niin kun mahdollisuuden ja onnistumisiakin pitää sitten kuitenkin olla. Ja sehän ei oo oikein kellekään jos sit esimerkiksi sanottas et olis näin että jos on joku joka ei onnistu koskaan ja toiset onnistuu aina niin sehän on hyvin tärkeitä että ollaan sit tasapuolisia tämän suhteen elikkä se on sitten se tasapuolisuus erittäin tärkeä asia tässä.” (E4).*

Kolme neljästä esimiehestä koki, että on saanut johdon taholta riittävästi tukea ja ohjeistusta muutoksen läpivientiin. Eräs kertoi, että erityisesti muutosjohtamisessa esimiehiä on tuettu paljon ja toinen koki, että apua on saanut johdolta pyydettyäessä. Tästä huolimatta kaksi esimiehistä koki muutosjohtamisen jokseenkin kuormittavaksi. Kukaan esimiehistä ei kuitenkaan kokenut, että olisi tarvinnut johdon taholta enemmän tukea tai opastusta vaan muutoksen johtamisen ja läpiviennin katsottiin onnistuneen tarjotun tuen puitteissa.

*”Toisaalta mä oon välillä miettiny että kyllähän tässä aika yksin niin kun painii... Mutta jos mä oon tarvinnu jotain niin mä oon kyllä saanu apua... Mut onhan tää loppupeleissä aika yksinäistä taapertamista...” (E2.)*

*”Välillä tulee semmonen tunne vaan, että itsekin joutuu niin kun laskee alas, että on 50 asiaa, mitä jokainen haluaa tehdä... pitää istua alas, miettiä ja ite vaan kirkastaa, että miks tää on ja mitkä ainakin nää kaikki tärkeimmät tehtävät on, mitä ainakin pitää lähtee vetämään ja sit pitää ite kylmästi niin kun linjata se niin kun ja yrittää keskittyä niihin. Jokainen haluaa jotain ja esimieskin sanoo että nää on tärkeitä juttuja ja sitten saattaa toisena hetkenä tulla kysymään että mites nää kaikki... kun ei vaan niin kun joka asiaa pysty niin kun tällasessa muutoksessa ainakaan johtamaan, jotta tästä tulee jotain tulosta... että haasteellista on.” (E1).*

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat työntekijän suoritukseen Pankissa X muutoksen aikana. Ongelmaan pyrittiin vastaamaan kahden tutkimuskysymyksen avulla:

- Millaiset tekijät vaikuttivat positiivisesti työntekijän suoritukseen Pankissa X toteutetun muutoksen aikana?
- Millaiset tekijät vaikuttivat negatiivisesti työntekijän suoritukseen Pankissa X toteutetun muutoksen aikana?

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset tutkimuskysymyksittäin ja verrataan tuloksia aiemmissa tutkimuksissa tehtyihin havaintoihin. Lopuksi esitetään tutkimuksen sekä teoreettinen että käytännöntason kontribuutio ja uutuusarvo, jotka vaikuttaisivat olevan kytköksissä nimenomaisesti muutostekstiin.

### 5.1. Millaiset tekijät vaikuttivat positiivisesti työntekijän suoritukseen Pankissa X toteutetun muutoksen aikana?

Tutkimustulosten perusteella vaikuttaisi, että osaaminen ja sen kehittäminen nousivat tässä muutoksessa merkittävimmin yksilön ja sitä kautta koko organisaation suoritukseen positiivisesti vaikuttaneiksi tekijöiksi. Työntekijöiden riittävän osaamistason varmistaminen onkin keskeinen lähtökohta onnistuneelle suoritukselle, sillä osaamisen ja sen kehittämisen nähdään olevan jopa ratkaisevin tekijä yksilön suorituksen johtamisessa. Vaikka osaaminen ei yksin riitä takaamaan hyvää suoritusta, voi se auttaa varmistamaan muiden suoritukseen vaikuttavien tekijöiden saavuttamisen yksilön suorituksen ollessa muuttuvassa toimintaympäristössä tyypillisesti vahvimmin riippuvainen osaamisesta. (Viitala 2005: 88; 91.)

Tulosten perusteella positiivisena koettiin, että koulutukset vastaavat hyvin tulevaisuuden osaamistarpeita, niihin on panostettu voimakkaasti ja tarjottujen koulutusten katsottiin olevan ainakin jokseenkin räätälöityjä kunkin työntekijän osaamistasoa ja kehittymistarpeita vastaaviksi. Näyttäisi, että koulutusten suunnittelua on pohdittu johdon taholla tarkoin ja koulutukset on linkitetty onnistuneesti käytännön työhön. Empirian pe-

rusteella herää vaikutelma, että muutoksen myötä vaadittavista osaamistarpeista on onnistuttu muodostamaan yhteinen näkemys johdon ja työntekijöiden välille ja toimenpiteet osaamisen takaamiseksi keskittyvät ammatillisesta näkökulmasta relevantteihin asioihin. Esimerkiksi virallista oppimista, joka koostuu teoriapainotteisista valmentavista koulutuksista tuetaan ja se nähdään tärkeänä osana työntekijöiden kouluttamista ja osaamisen kehittämistä. Lisäksi työntekijöiden yksilöllinen osaamistaso ja toisaalta erilainen ammatillinen tausta on huomioitu laajalla ja vapaavalintaisella koulutustarjonnalla. Osaamisen kehittämisen prosessinomaisuus näyttäytyykin varsin selvästi kohdeorganisaation muutoksessa. Kuten Viitalakin (2005: 155) esittää yksilöllisten kehittämistarpeiden ja niiden tueksi tarjottavien koulutusten pohjana tulisi osaamisen kehittämisen prosessin mukaan olla tulevaisuudessa tarvittava organisaation vision ja strategian mukainen osaaminen, johon työntekijän nykyistä osaamista verrataan ja jonka puitteissa kehittymistä arvioidaan.

Osaamisen ja sen kehittämisen lisäksi tutkimustuloksissa nousi esiin, että osa haastatelluista koki positiivisena sen, että esimies pyrki muutoksen aikana osallistamaan heitä konkreettisten konttoritason linjausten suunnitteluun, vaikka laajemmin heitä ei muutoksen suunnitteluun, toteuttamiseen tai esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen otettu mukaan. Esimiehet korostivat konseptimuutoksen ja myynnillisten tavoitteiden tulleen heillekin valmiiksi annettuina, minkä vuoksi mahdollisuudet työntekijöiden osallistamiseen olivat varsin rajalliset. Ihmiselle ominaista itsemääräämispyrkimystä pyrittiinkin huomioimaan esimiesten valtuuksien rajoissa pohtimalla esimerkiksi yhdessä tapoja ja työkaluja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Yhdessä suunnittelu ja työntekijöiden rohkaiseminen ideointiin ja uusien toimintatapojen kokeiluun nähtiin tapana sitouttaa heitä muutokseen. Siten osallistamistoimet ovat saattaneet edistää muutoksen läpivientiä ja vähentää muutosta vastustavia tunteita huolimatta siitä, että kokonaisuudessaan muutokseen osallistaminen jäi työntekijöiden näkökulmasta vähäiseksi.

## 5.2. Millaiset tekijät vaikuttivat negatiivisesti työntekijän suoritukseen Pankissa X toteutetun muutoksen aikana?

Tutkimustulosten perusteella negatiivisesti suoritukseen vaikuttaneet tekijät liittyivät epäselvyyteen tavoitteiden asettamisessa, suoritusarviointiin, aineettomaan palkitsemiseen, heikkoihin osallistumismahdollisuuksiin muutoksen suunnittelussa, esimiesten johtamistaitoihin sekä viestinnällisiin haasteisiin. Esimiehet tunnistivat haastatteluissaan

negatiivisesti työntekijän suoritukseen vaikuttavia tekijöitä liittyen lähinnä tavoitteiden asettamiseen ja suoritusarviointiin.

Tavoiteasetannan haasteet kulminoituivat viestinnällisiin puutteisiin esimiestyössä, sillä työntekijöiden ja esimiesten näkemykset asetetuista tavoitteista vaikuttavat olevan ristiriidassa keskenään, minkä lisäksi eriäviä näkemyksiä myös työntekijöiden välillä näyttäisi olevan. Asetettuja tavoitteita ei tässä muutoksessa onnistuttu viestimään kaikille työntekijöille, vaikka tavoitteiden määrittäminen jo lähtökohtaisesti on työntekijän suorituksen kannalta olennaista (MacLeod 2012: 69; Galpin 1994). Tavoitteiden koettu puuttuminen näyttäisikin heikentäneen työntekijöiden suoritusta, sillä tavoitteiden ja niiden asettamisen tärkeyttä korostettiin ja niiden katsottiin ohjaavan jokapäiväistä toimintaa ja kertovan työnantajan odotuksista työntekijää kohtaan. Havainto tukee aiempia tutkimustuloksia, joiden mukaan tavoitteiden avulla viestitään työntekijöille, millä tavoin toimintaa odotetaan kohdennettavan (Aguinis ym. 2011; Hellqvist 2011; Brudan 2010; Kauhanen 2010: 62; Galpin 1994).

Tavoitteiden epätarkkuus, vaikea mitattavuus ja mahdoton saavutettavuus heikensivät työntekijöiden suoritusta kohdeorganisaation muutoksen aikana. Tämä tulos vahvistaa tavoiteasetannan-teorian pohjalta johdettujen SMART-periaatteiden käytettävyyttä tavoitteiden asettamisessa myös muutoksen aikana. Tämänhetkiset epätarkat tavoitteet tulisikin korvata yksiselitteisillä ja ymmärrettävillä tavoitteilla, jotta työntekijälle saadaan selkeä näkemys siitä, mitä tämän odotetaan saavuttavan. Jotta tavoitteiden tarkka mittaaminen on mahdollista, on niiden oltava mitattavia ja määrällisesti ilmaistavissa; siten epätarkat tavoitteet kuten ”parhaansa yrittäminen” eivät ole suositeltavia ja saattavatkin aiheuttaa erimielisyyksiä tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Tavoitteiden on lisäksi oltava mahdollisia saavuttaa käytettävissä olevan ajan, osaamisen ja resurssien suhteen, jotta ne motivoivat työntekijää. (Viitala 2013: 136; MacLeod 2012; Kauhanen 2010: 61; Helsilä 2006: 82). Tavoitteiden mahdoton saavutettavuus aiheuttikin turhautumista motivaation kasvun sijaan, mikä on tärkeä huomio, kun pyritään vaikuttamaan työntekijän suoritukseen motivaation kautta (Boxall & Purcell 2008: 192). Tavoitteiden liian suuren määrän katsottiin puolestaan johtaneen työntekijöiden välisten vastuualueiden hämärtymiseen, sitä kautta haasteisiin myynnillisten tavoitteiden saavuttamisessa ja siten suorituksen heikkenemiseen.

Tavoitteiden asettamiseen liittyvien suoritusarvioinnin ja mittaamisen puuttuminen, epäselvyys tulevaisuudessa käytettävästä arvioinnista sekä mittaamisen koettu epäoikeudenmukaisuus näyttävät vaikuttaneen negatiivisesti työntekijän suoritukseen. Suori-

tusarviointi suhteessa asetettuihin tavoitteisiin koettiin tärkeäksi ja sen merkitystä korostettiin muutostilanteessa. Suoritusarvioinnin merkitys näyttäisi konkretisoituvan palautteenantamisen keinona, sillä sen katsottiin paljastavan, mitä yksilö ja tiimi on tietyn ajanjakson kuluessa saavuttanut. Myös Brudan (2010) ja Armstrong & Baron (1994: 269-270) painottavat, että suoritusarviointi tärkeänä osana suorituksen johtamista auttaa linkittämään yhteen työntekijöille asetetut tavoitteet, suorituksella saavutetut lopputulokset ja palkitsemisen kokonaisuuden. Huomionarvioista on, että työntekijöiden tietämättömyys tulevaisuudessa käytettävästä arvioinnista ja toisaalta arviointijärjestelmän puuttuminen näyttäisi johtaneen heikompaan suoritukseen sekä yksilö- että organisaatiossa. Suoritusarvioinnin avulla olisi mahdollisesti voitu lisätä työntekijöiden motivaation voimakkuutta ja siten toiminnan kohdentamista, kun työntekijöillä olisi ollut varmuus siitä, että panostus tiettyyn toimintaan johtaa arviointinäkökulmasta hyvään suoritukseen ja siten toivottuihin lopputuloksiin. Motivaation odotusarvoteorian mukaan tämä on merkittävä seikka yksilön motivaation muodostumisen näkökulmasta. (Vroom 1995; Chiang 2006: 3.)

Virallisen palkitsemisjärjestelmän puuttumisella ei työntekijöiden haastattelujen perusteella koettu olevan negatiivista vaikutusta työmotivaatioon. Sen sijaan aineetonta palkitsemista, erityisesti muutokseen osallistumisen mahdollisuutta korostettiin motivaation edistämisen kannalta ja sitä olisi toivottu enemmän. Palkitsemisella on todettu olevan yhteys työntekijän motivaatioon, mikä nostaa sen tärkeään rooliin suorituksen johtamisen kokonaisuudessa (Helsilä 2006: 61; Galpin 1994: 207). Motivaation muodostumisen kannalta palkitsemisessä olennaista odotusarvoteorian mukaan on, että työntekijöitä pyritään motivoimaan sellaisilla palkkioilla, joita he arvostavat (Boxall & Purell 2008: 192). Tässä tutkimuksessa työntekijöiden haastattelut paljastivat, että erityisesti osallistumismahdollisuuksia muutoksen suunnitteluun olisi toivottu, ja niiden puute näyttäisikin vaikuttaneen negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta suoritukseen.

Osallistumismahdollisuuksien merkitys näyttäisi korostuvan paitsi palkitsemisen keinona, myös arvostusnäkökulman kautta, sillä tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöillä olevan ammattitaidon ja kokemuksen hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä toivottiin ja tätä olisi pidetty johdon taholta arvostuksena työntekijöitä kohtaan. Arvostusentunetta ja toisaalta myös oikeudenmukaisuuden kokemusta sekä esimiesten ja johdon ymmärrystä työntekijöitä motivoivista palkkioista voitaneen edistää ottamalla työntekijät mukaan palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen (Tudor 2011). Huomioitava on myös, että asiantuntijatyötä tekevät ihmiset motivoituvat tyypillisesti tuloksista palkitsemisen

sijaan tehokkaammin, kun heille tarjotaan mahdollisuus käyttää omaa potentiaaliaan (Tian ym. 2016; Helsilä 2006: 65).

Tutkimustulosten mukaan muutostilanteessa työntekijöiden suoritusta heikentäneeksi tekijäksi nousivat puutteet esimiestyössä ja johtamistaidoissa. Esimiehiltä saadun tuen puute, epäselvyys muutoksen aikana sovellettavasta toimintamallista ja yhteistyön puute muutoksen keskellä aiheuttivat haasteita suoritukseen työntekijöiden näkökulmasta. Tukea esimiehiltä olisi kaivattu erityisesti myynnillisen suorituksen johtamiseen, sillä nyt koettiin, että todellista tukea tai työkaluja onnistumiseen ei annettu. Tutkimustulokset paljastivat, että esimiehen aikainen siirtyminen uuden konseptin mukaiseen toimintamalliin hämärsi työntekijöiden välisiä vastuualueita heikentäen siten yhteistyötä kontto-reissa ja aiheutti lopulta heikomman suorituksen erityisesti myynnillisten tavoitteiden saavuttamisessa. Muutostilanne aiheuttaa jo lähtökohtaisesti epävarmuutta uusista toimintamalleista toimintaympäristön muuttuessa, minkä vuoksi esimiestyön merkitys muutostilanteessa korostuu ihmiselle luontaisen tuen ja palautteen tarpeen vuoksi (Järvinen 2001).

Tutkimustulokset osoittavat, että viestinnän katsottiin olevan osa-alue, jota pidettiin erityisen tärkeänä muutostilanteessa työntekijän suorituksen kannalta, mutta jossa katsottiin olleen merkittäviä puutteita. Puutteet kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä näyttävätkin heikentäneen työntekijöiden motivaatiota ja aiheuttaneen pettymyksiä työnantajaa kohtaan haastaen siten myös työntekijöiden mahdollisuutta suoriutua. Puutteellisen viestinnän katsottiin vaikuttaneen työmotivaatioon suoraan tai välillisesti sen aiheuttaman epätietoisuuden kautta. Viestinnässä koetut puutteet liittyivät muun muassa jaetun tiedon vähäiseen määrään ja tiedon jakamisen hitauteen, joiden katsottiin aiheuttaneen työyhteisössä epätietoisuutta, epävarmuutta, hämmennystä ja stressiä. Viestinnältä toivottiinkin aktiivisuutta, avoimuutta ja selkeyttä. Esimiesten viestimän tiedon laajuus ja muutoksen vaiheista tiedottamisen eriaikaisuus eri työntekijöille aiheutti lisäksi spekulointia ja tätä kautta negatiivisia vaikutuksia työilmapiiriin. Esimiesten haastatteluissa kävi ilmi, että viestintää on johdon taholta tullut heillekin pala kerrallaan, tai kaikkea heille jaettua tietoa ei saanut heti viestiä työntekijöille. Tämä aiheutti esimiestyössä haasteita työntekijöihin kohdistuvaan viestintään. Viestinnän puutteet näyttäytyivät myös tavoitteiden asettamisessa ja suoritusarvioinnissa, sillä työntekijät kokivat viestinnän antaneen epämääräisen ja liian laajan kuvan asetetuista tavoitteista ja niissä suoriutumisen arvioinnista. Tämän koettiin heikentäneen yhteistyötä ja siten myös mahdollisuutta suoriutua työtehtävistä.

### 5.3. Pohdinta

Tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset antavat tukea AMO-mallin aiemmalle tutkimukselle ja vahvistavat siten AMO-mallin henkilöstöjohtamiseen tarjoaman teoreettisen viitekehyksen käytettävyyttä. Toisaalta tutkimus auttaa nostamaan esiin muutostekstissä näyttäytyviä havaintoja, joilla näyttäisi olevan merkittävä vaikutus työntekijän suoritukseen muutokselle tyypillisessä epävarmassa tilanteessa. Käytännöntasolla tutkimuksen keskeisimmät tulokset tarjoavat kohdeorganisaatiolle kontribuutiota suoritusten johtamiseen ja sen kehittämiseen muutostilanteessa.

Tämä tutkimus tukee AMO-mallin teoreettisen viitekehyksen ja yksilötason työssä suoriutumisen teorian tausta-ajatuksia siitä, että henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka pyrkivät parantamaan työntekijän osaamista, motivaatiota ja suoritushallittavuutta voivat aikaansaada positiivisia vaikutuksia suoritukseen sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Tutkimuksessa havaittiin, että puutteet näissä henkilöstöjohtamisen käytännöissä vaikuttivat negatiivisesti työntekijän suoritukseen ja sitä kautta myös organisaation taloudelliseen suoritukseen. Tutkimustulosten perusteella nousi vastaavasti esiin, että osaamiseen, motivaatioon ja suoritushallittavuuteen vaikuttaviin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin panostamalla ja niitä kehittämällä työntekijät ja organisaatio olisivat mahdollisesti ylittäneet parempiin suorituksiin.

Tämä tutkimus tukee lisäksi Jiangin ym. (2012) havaintoa siitä, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutukset poikkeavat toisistaan AMO-mallin eri ulottuvuuksissa ja vaikuttavat suoritukseen eri tavoin; osaamisen kehittämisellä näyttää olevan vaikutusta organisaation inhimilliseen pääomaan, kun motivaatioon voidaan vaikuttaa motivaatiota kehittämien käytäntöjen lisäksi suoritushallittavuutta parantamalla. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että kohdeorganisaation puutteet työntekijän motivaatiota ja suoritushallittavuutta edistävissä henkilöstöjohtamisen käytännöissä vaikuttivat heikentävästi työntekijän suoritukseen. Toisaalta kohdeorganisaatiossa osaamisen kehittämiseen tähtäävät henkilöstöjohtamisen käytännöt koettiin puolestaan suoritukseen positiivisesti vaikuttaviksi, mutta niille ei annettu painoarvoa motivaation näkökulmasta. Osaamisen kehittämisellä ei siten yksin ollut merkittävää vaikutusta työntekijöiden suoritusten parantamiseksi, sillä motivaatiota ja suoritushallittavuutta edistävien käytäntöjen puutteet vastaavasti heikensivät suoritusta. Siten tämä tutkimus tukee esimerkiksi Almutavan ym. (2016), Guercin ym. (2016) ja Jiangin ym. (2012) aiempia tutkimuksia, joissa on pystytty osoittamaan suoritukseen vaikuttavan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen

moniulotteisuus: AMO-mallin kaikkien ulottuvuuksien on oltava olemassa samanaikaisesti onnistuneen suorituksen saavuttamiseksi.

Tässä tutkimuksessa AMO-mallin suoritushallintamahdollisuuksiin tähtäävät henkilöstöjohtamisen käytännöt näyttäisivät korostuvan suoritukseen vaikuttavana tekijänä ja niiden olevan yhteydessä palkitsemiseen ja sitä kautta motivaatioon. Havainto tukee Tianin ym. (2016) tutkimustuloksia. He esittävät suoritushallintamahdollisuudella olevan voimakkaampi positiivinen yhteys työntekijän suoritukseen kuin osaamisella ja motivaatiolla, ja he väittävät tämän näyttäytyvän nimenomaisesti osaavia ja koulutettuja asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä tutkittaessa. He nostavat lisäksi esille, että suoritushallintamahdollisuutta edistävät henkilöstöjohtamisen käytännöt linkittyvät aineettomaan palkitsemiseen, kuten työntekijöiden osallistamiseen päätöksenteossa. (Tian ym. 2016.)

Tässäkin tutkimuksessa tuloksissa korostui työntekijöiden halu osallistua muuttuvien toimintatapojen ja uusien tavoitteiden määrittelyyn. Mahdollisuus hyödyntää omaa ammattitaitoa muutoksen suunnittelussa ja läpiviennissä koettiin työnantajan työntekijään kohdistuvana arvostuksena sekä aineettomana palkitsemisena, minkä kautta yhteys motivaatioon hahmottui selvästi. Tässä tutkimuksessa osallistumismahdollisuudet vaikuttaisivatkin kytkeytyvän lähinnä muutostilanteeseen ja heikentävän suoritusta nimenomaisesti muutostilanteessa, sillä tutkimuksessa esiinnousseet puutteet osallistamisessa liittyivät lähinnä muuttuvan työympäristön ja toimenkuvan mukanaan tuomiin haasteisiin ja epäselvyyksiin.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttäisi, että käytännöntason esimiestyöllä on merkittävä vaikutus työntekijän suoritukseen työilmapiirin ja viestinnän kautta. Tutkimuksessa havaittiin, että esimiehiltä saadun tuen ja ohjeistuksen puute muutostilanteessa aiheutti epävarmuutta tulevaisuudesta heikentäen merkittävästi työntekijöiden välistä yhteistyötä ja työilmapiiriä. Vaikuttaakin siltä, että muutostilanteen jo lähtökohtaisesti aiheuttama epävarmuus heikentää työntekijän mahdollisuuksia suoriutua, minkä vuoksi epävarmuuden kokemusten vähentäminen ja esimiehen tarjoaman tuen rooli korostuu muutostilanteessa myös suorituksen näkökulmasta. Tämä tutkimus paljastaa, että esimiehiltä vaaditaan tukea, yhtäaikaista ja avointa viestintää sekä toimintamallien selkiyttämistä työntekijöille, jotta muutostilanteen aiheuttama epävarmuus ei vaikuttaisi heikentävästi suoritukseen.

Suorituksen johtaminen ja sen tutkiminen muutostilanteessa näyttäisikin tämän tutkimuksen valossa vaativan AMO-mallin suoritushallintamahdollisuuden ulottuvuuden henkilös-



töjohtamisen käytäntöjen laajentamista esimiestyöhön ja sen kehittämiseen. Tutkimuksen uutuusarvona on nimenomaisesti AMO-mallin teoreettisen viitekehyksen hyödyntäminen muutoskontekstissa. Lisäksi se on keskustelunavaus AMO-mallin teoreettisen viitekehyksen elementtien laajentamiselle tilanteissa, joissa toimitaan epävarmoissa ja muuttuvissa konteksteissa, joissa ollaan vahvasti tekemisissä ihmisten asenteiden ja uskomusten kanssa. Tutkimuksen uutuusarvon kannalta esimiestyön vaikutus työntekijän suoritukseen muutostilanteessa on merkittävä havainto, joskin se vaatii lisää tutkimusta tarjoten mielenkiintoisia jatkotutkimusvaihtoehtoja tämän tutkimuksen pohjalta.

Käytännöntasolla tämä tutkimus auttaa nostamaan esiin, millaiset tekijät ovat vaikuttaneet positiivisesti ja millaiset tekijät negatiivisesti työntekijän suoritukseen kohdeorganisaatiossa muutoksen aikana, kun suoritusta lähestytään AMO-mallin teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Tutkimus tarjoaa konkreettisia ohjenuoria siihen, millä tavoin AMO-mallin ulottuvuuksiin niputettuja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä olisi kohdeorganisaatiossa kehitettävä, jotta työntekijöiden suoritukseen voitaisiin vaikuttaa positiivisesti. Tutkimustulosten perusteella näyttäisi, että panostukset työntekijöiden koulutukseen, viestintään, osallistumismahdollisuuksiin, esimiestyön kehittämiseen sekä selkeiden tavoitteiden asettamiseen ja niissä onnistumisen läpinäkyvään arviointiin edistäisivät kohdeorganisaation työntekijöiden suoritusta vastaavissa muutostilanteissa. Nämä ovat tutkimuksen tavoitteen kannalta olennaisimmat käytännöntason havainnot ja tämän tutkimuksen perusteella parantaakseen työntekijöiden suoritusta kohdeorganisaation olisi tulevien muutosten aikana keskityttävä juuri näihin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin kehittääkseen työntekijöiden ja organisaation suoritusta. Nämä käytännöntason havainnot potentiaalisine vaikutuksineen on koottu yhteenvedona taulukkoon 5.

**Taulukko 5.** Mihin ja millä tavalla muutoksen aikana on pyrittävä työntekijän suorituksen näkökulmasta vaikuttamaan.

<b>Mihin muutoksen aikana on pyrittävä vaikuttamaan</b>	<b>Millä tavoin on pyrittävä vaikuttamaan</b>	<b>Millainen potentiaalinen vaikutus on suoritukseen</b>
<b>Konkreettiset, saavutettavat tavoitteet</b>	SMART-periaatteiden mukaisten tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden rajallinen määrä.	Vaikutus motivaatioon ja siten suoritukseen. Ohjaavat toimintaa ja kertovat työnantajan odotuksista.
<b>Läpinäkyvä arviointi</b>	Arviointijärjestelmä luotava selkeäksi ja oikeudenmukaiseksi sekä viestittävä se hyvissä ajoin.	Vaikutus motivaatioon ja suoritukseen toiminnan kohdentamisen avustamisessa. Toimii palautteena suorituksesta koska kertoo, mitä yksilönä ja tiiminä on saavutettu.
<b>Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen</b>	Koulutusten on vastattava tulevaisuuden osaamistarpeisiin, huomioitava yksilölliset kehityskohdet ja oltava aloitettavissa hyvissä ajoin.	Lähtökohta suorituksen onnistumiseen. Tuo varmuutta asiakaskohtaamisiin.
<b>Osallistumismahdollisuuksien takaaminen</b>	Inhimillistä pääomaa hyödynnettävä pohtimalla ratkaisuita yhdessä ja kysymällä työntekijöiden mielipiteitä.	Vaikutus motivaatioon aineettoman palkitsemisen kautta. Luo arvostuksen tunnetta johdon taholta.

<b>Aktiivinen ja avoin viestintä</b>	Erityisesti tavoitteet ja muutosten aikataulut viestittävä selkeästi.	Ehkäisee epävarmuutta ja auttaa varmistamaan, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mitä muutoksen aikana tapahtuu.
<b>Esimiestyön kehittäminen</b>	Huomiota kiinnitettävä esimiehen tarjoamaan tukeen ja palautteeseen, työkalujen tarjoamiseen suorituksen mahdollistamiseksi muutoksessa ja muutoksen aikaisen toimintamallin selkeään viestimiseen.	Vaikutukset suoritukseen välillisiä esimerkiksi työilmapiirin kautta. Selkeä toimintamalli edistää yhteistyötä ja työkalut suorituksen kehittämiseksi edistävät myynnillistä suoritusta.

## LÄHDELUETTELO

Aguinis, H., H. Joo & R. Gottfredson. (2011.) Why we hate performance – And why we should love it. *Business Horizons*. [verkkojulkaisu] 54:6, 503-507. [29.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.sciencedirect.com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0007681311000887>

Almutawa, Z., N. Muenjohn & J. Zhang. (2016.) The Effect of Human Resource Manangement System on Employees' Commitment: The Mediating Role of the AMO model. *The Journal of Developing Areas*. [verkkojulkaisu] 50:6, 17-29. [23.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1805278971/>

Armstrong, M. (2000). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* [verkkodokumentti]. 2. painos. Lontoo: Kogan Page Limited [22.3.2017]. 259 s. Saatavana World Wide Webistä: <URL: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20Performance%20Management%20-%20Key%20Strategies%20and%20Practical%20Guidelines,%202nd%20Edit.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20Performance%20Management%20-%20Key%20Strategies%20and%20Practical%20Guidelines,%202nd%20Edit.pdf) ISBN 0 7494 2628 4.

Armstrong, M & A. Baron. (1998.) *Performance Management – the new realities*. Lontoo: Institute of Personnel and Development. 466 s. ISBN 0-85292-727-4.

Becton, B. J., W.F Giles & M. Schraeder. (2007.) Evaluating and rewarding OCBs – Potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems. *Employee Relations*. [verkkodokumentti] 30:5 494-514. [3.12.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/235203184/fulltextPDF/E6D181FAE49E4E34PQ/5?accountid=14797>

Boselie, P. & C. Brewster. (2013). At the Crossroads at Midnight: Strategic Human Resource Management now. *International Business Discussion Paper*. [verkkojulkaisu] 2013:010. [16.10.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: [https://www.henley.ac.uk/web/FILES/international-business-and-strategy/JHD\\_DP\\_2013-010.pdf](https://www.henley.ac.uk/web/FILES/international-business-and-strategy/JHD_DP_2013-010.pdf)

Boxall, P. & J. Purcell. (2008.) *Strategy and Human Resource Management*. 2. painos. New York: Palgrave MacMillan. 389 s. ISBN-13: 978-1-4039-9210-9.

Brudan, A. (2010.) Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*. [verkkojulkaisu] 14:1, 109-123. [29.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/208747948?accountid=14797>

Budworth, M. & S. Mann. (2011.) Performance management: Where do we go from here?. *Human Resource Management Review*. [verkkojulkaisu] 21:2, 81-84. [29.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.sciencedirect.com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S1053482210000501>

Camps, J., V. Oltra, J. Aldás-Manzano, G. Buena Ventura-Vera & F. Torres-Carballo. (2015.) Individual Performance in Turbulent Environments: The Role of Organizational Learning Capability and Employee Flexibility. *Human Resource Management*. [verkkojulkaisu] 55:3, 363-383. [31.5.2017.] Saatavissa World Wide Webistä: <URL: <http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.uwasa.fi/doi/10.1002/hrm.21741/full>

Ceri-Booms, M., P. Curseu & L. Oerlemans. (2017.) Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*. [verkkojulkaisu]. 27:1, 178-192. [31.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.sciencedirect.com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S105348221630064X>

Chiang, C. (2006). *An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation: The Moderating Role of Communication Satisfaction* [verkkojulkaisu]. Manhattan, Kansas: Kansas State University, 2006. [2.12.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/305322483/E77455F4BA934F3APQ/1?accountid=14797>

Coetzee, R., J. Visagie & W. Ukpere. (2012.) Leading a successful change intervention in a modern organisation: Key elements to consider. *African Journal of Business Management*. [verkkojulkaisu] 6:51, 12068-12057. [10.10.2016.] Saatavissa World Wide Webistä: <URL: <http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/1268838675/CBA9625809F841F1PQ/2?accountid=14797>

Covey, S. (1994.) Involving people in the problem. *The Journal of Quality and Participation*. [verkkojulkaisu] 17.5:68 [11.10.2016.] Saatavissa World Wide Webistä: <URL: <http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/219149335/A827AF05EA774A2BPQ/4?accountid=14797>

Elmuti, D., Y. Kathawala & R. Wayland. (1992.) Traditional performance appraisal systems: The Deming challenge. *Management Decision*. [verkkojulkaisu] 30:8, 42-48. [3.12.2016]. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: <http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/212083252/fulltextPDF/DA7E1AC47B1E4053PQ/17?accountid=14797>

Folan, P., J. Browne & H. Jagdev. (2007.) Performance: Its meaning and content for today's business research. *Computers in Industry*. [verkkojulkaisu] 58, 605-620. [29.9.2016]. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: <http://www.sciencedirect.com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0166361507000668?via%3Dihub>

Fombrun, C., N. M. Tichy & M. A. Devanna. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Kanada: John Wiley & Sons, Inc. 499 s. ISBN 0-471-81079-7.

Galpin, T. (1994). How to manage human performance. *Employment Relations Today*. [verkkojulkaisu] 21:2, 207-225. [3.10.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/237050486/F6AE85AAE0D94F51PQ/1?accountid=14797>

Glew, D. (2009). Personal Values and Performance in Teams: An Individual and Team-Level Analysis. *Small Group Research*. [verkkojulkaisu] 40:6, 670-693. [31.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://journals.sagepub.com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/1046496409346577>

Guerci, M., G Radaelli, F. De Battisti & E. Siletti. (2016.) Empirical insights on the nature of synergies among HRM policies – An analysis of an ethics-oriented HRM system. *Journal of Business Research*. [verkkojulkaisu] 71: 66-73. [23.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316306099?via%3Dihub>

Hamann, M., F. Schiemann, L. Bellora & T. Guenther. (2013.) Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*. [verkkojulkaisu] 16: 1, 67-87. [31.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:

<http://journals.sagepub.com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/1094428112470007>

Hellqvist, N. (2011.) Global performance management: a research agenda. *Management Research Review*. [verkkojulkaisu] 34:8, 927-946. [15.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:

<http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/877025387/fulltextPDF/F9271BE472A24AC7PQ/3?accountid=14797>

Helsilä, M. (2006.) *Suoritusarviointi*. Juva: WS Bookwell Oy. 218 s. ISBN 13: 978-952-5123-70-8.

Helsilä, M. & S. Salojärvi. (2013). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. 2. painos. Helsinki: Talentum Oyj. 439 s. ISBN 978-952-14-2123-5.

Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.

Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. [verkkojulkaisu] 38:3, 635-872. [3.12.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: [http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995\\_AMJ\\_HPWS\\_Paper.pdf](http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf)

Hyrkäs, E. (2009). *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa* [verkkojoulkaisu]. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 2009. [12.12.2016]. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>

Jiang, K., D. Lepak, J. Hu & J. Bear. (2012.) How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*. [verkkojulkaisu] 55:6, 1264-1294. [2.10.2016]. Saatavissa??

Juholin, E. (2009). *Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy. 413 s. ISBN 978-952-5123-88-3.

Järvinen, P., J. Rantala & P. Ruotsalainen. (2014). *Johda suoritusta*. Helsinki: Talentum Media Oy. 228 s. ISBN 978-952-14-2319-2.

Järvinen, P. (2001). *Onnistu esimiehenä*. Juva: WS Bookwell Oy. 152 s. ISBN 951-0-2612-1.

Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 169 s. ISBN 978-951-830-328-5.

Karanges, E., K. Johnston, A. Beatson & I. Lings. (2015.) The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*. [verkkojulkaisu] 129-131. [12.12.2016]. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: [http://ac.els-cdn.com.proxy.tritonia.fi/S0363811114001969/1-s2.0-S0363811114001969-main.pdf?\\_tid=6a48e6aa-9a71-11e5-91eb-00000aab0f6b&acdnat=1449224941\\_caf2e843520aab2e37905b4a17a8d754](http://ac.els-cdn.com.proxy.tritonia.fi/S0363811114001969/1-s2.0-S0363811114001969-main.pdf?_tid=6a48e6aa-9a71-11e5-91eb-00000aab0f6b&acdnat=1449224941_caf2e843520aab2e37905b4a17a8d754)

Kauhanen, J. (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa: Hansaprint Oy./Kauhanen & Infor Oy. 125 s. ISBN 978-952-5928-02-0.

Kong, D., L. Konczak & W. Bottom. (2015.) Team Performance as a Joint Function of Team Member Satisfaction and Agreeableness. *Small Group Research*. [verkkojulkaisu] 46:2, 160-178. [31.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://journals.sagepub.com.proxy.uwasa.fi/doi/pdf/10.1177/1046496414567684>

Kotter, J. & D. Cohen. (2002.) *The Heart of Change*. USA: Harvard Business School. 190 s. ISBN 1-57851-254-9.

Kotter, J. (1996.) *Leading Change*. USA: Harvard Business School. 187 s. ISBN: 978-087-584-747-4.



Lapp, J. E. (1998). Guiding through Change. *Life & Health Insurance Sales*. [verkkojulkaisu] 141:6, 15-17. [4.12.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/199927935/fulltextPDF/A20752DA2A0A4369PQ/2?accountid=14797>

Latorre F., D. Guest, J. Ramos & F. Garcia. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*. [verkkojulkaisu] 34:4, 328-337. [23.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237316300573?via%3Dihub>

Longenecker, C.O. & M.L. Rieman. (2007). Making organizational change stick: leadership reality checks. *Development and learning in organizations*. [verkkojulkaisu] 21:5, 7-10. [18.11.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/218810873/E0C6CE95F9F949B8PQ/2?accountid=14797>

MacLeod, L. (2012.) Making Smart Goals Smarter. *Physician Executive*. [verkkojulkaisu] 38:2, 68-72. [1.12.2016]. Saatavissa World Wide Webistä: URL<: <http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/docview/1284082621/>

Merrell, P. (2012) Effective Change Management: The Simple Truth. Management Services. [verkkojulkaisu] 56:2, 20-23. [1.10.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/1027234230/fulltextPDF/FCC2E6F82E094DB3PQ/1?accountid=14797>

Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. painos. Jyväskylä: International Methelp Ky. 74 s. ISBN 978-952-5372-24-3.

Mishra, K., L. Boynton & A. Mishra. (2014.) Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*. [verkkojulkaisu] 51:2, 183-202. [15.10.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://web.a.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=567132c9-bcb7-422f-8751-60489b709dec%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4106>

Moran, J. & B. Brightman. (2011.) Leading Organizational Change. *Career Development International*. [verkkojulkaisu] 6:2, 111-119. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/219371861/DA5D8C6FE00B40B3PQ/7?accountid=14797>

Nelissen, P. & M. van Selm. (2008). Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communication*. [verkkojulkaisu] 13:3, 306-318. [12.12.2016]. Saatavana Word Wide Webistä: <URL: <http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/214190276/fulltextPDF/33AA94B139E54E6APQ/1?accountid=14797>

Obeidat, S., R. Mitchell & M. Bray. (2016.) The link between high performance work practices and organizational performance – Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*. [verkkojulkaisu] 38:4, 578-595. [23.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1786775096/fulltextPDF/7C534F6CF1C24E3FPQ/1?accountid=14797>

Puusa, A. & P. Juuti. (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint, 2011. 312 s. ISBN: 978-951-9411-52-1.

Rissa, K. (2009). Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. [verkkojulkaisu]. Työturvallisuuskeskus. [12.12.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: [http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf)

Ruck, K. & M. Welsch. (2012.) Valuing internal communication: management and employee perspectives. *Public Relations Review*. [verkkojulkaisu] 294-302. [12.12.2016]. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: [http://ac.els-cdn.com.proxy.tritonia.fi/S0363811111002116/1-s2.0-S0363811111002116-main.pdf?\\_tid=862d0478-9a71-11e5-9962-00000aab0f27&acdnat=1449224987\\_3a4a1f52e66d16712ff7619af4a687c8](http://ac.els-cdn.com.proxy.tritonia.fi/S0363811111002116/1-s2.0-S0363811111002116-main.pdf?_tid=862d0478-9a71-11e5-9962-00000aab0f27&acdnat=1449224987_3a4a1f52e66d16712ff7619af4a687c8)

Sosik, J., J. Juzbasich & J. Chun. (2011.) Effects of moral reasoning and management level on ratings of charismatic leadership, in-role and extra-role performance of managers: A multi-source examination. *The Leadership Quarterly*. [verkkokulkaisu] 22:2, 434-450. [31.5.2017]. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: <http://www.sciencedirect.com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S1048984311000282>

Sujchaphong, P. (2013). *Individual Human Capital and Performance: an Empirical Study in Thailand* [verkkodokumentti]. ProQuest LLC. (2013). [3.11.2016]. 195 s. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://search.proquest.com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/1426247482/402264D575EA48E8PQ/2?accountid=14797>

Tian, A., J. Cordery & J. Gamble. (2016). Staying and performing - How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*. [verkkokulkaisu] 45:5, 947-968. [23.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.emeraldinsight.com.proxy.uwasa.fi/doi/pdfplus/10.1108/PR-09-2014-0194>

Truss, C., D. Mankin & C. Kelliher. (2012.) *Strategic Human Resource Management*. New York: Oxford University Press Inc. 384 s. ISBN 978-0199-58306-5.

Tuomi, J. & A. Sarajärvi. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 175 s. ISBN 978-951-31-4865-2.

Tudor, T.R. (2011.) Motivating Employees with Limited Pay Incentives Using Equity Theory and the Fast Food Industry as a Model. *International Journal of Business and Social Science*. [verkkokulkaisu] 2: 23, 95-101. [3.12.2016.] Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/906488932/fulltextPDF/FCEE42899A6A4EFEPQ/10?accountid=14797>

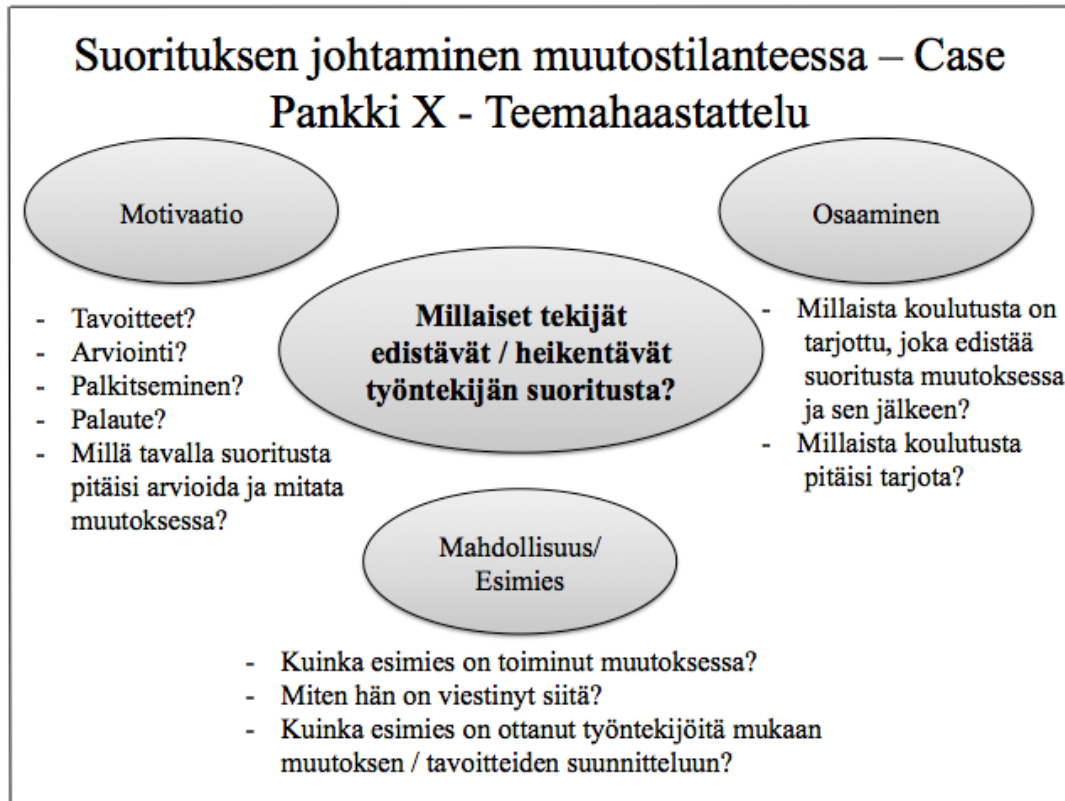
Viitala, R. (2013.) *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy. 4. painos. 368 s. ISBN: 978-9513-7635-89.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy/ Viitala ja Inforviestintä Oy. 396 s. ISBN 952-5123-62-6.

Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation*. 1. painos. San Francisco: Jossey-Bass Inc. 397 s. ISBN 0-7879-0030-3.

## LIITTEET

LIITE1: Teemahaastattelurunko työntekijöille.



## LIITE 2: Teemahaastattelurunko esimiehille.

